Travis Bradberry
Jean Greaves

Inteligența emoțională 2.0

Strategii esențiale pentru succesul personal și profesional

INCLUDE CODUL ONLINE PENTRU CEL MAI POPULAR TEST DE INTELIGENȚĂ EMOȚIONALĂ DIN LUME

INTROSPECTIV

Travis Bradberry
Jean Greaves

Inteligența emoțională 2.0

Strategii esențiale pentru succesul personal și profesional

Traducere din limba engleză de
Irina Brateș

Editura LITERA
2016

INTROSPECTIV

Emotional Intelligence 2.0
Travis Bradberry și Jean Greaves

Copyright ©TalentSmart®
Copyright © 2009 Travis Bradberry, Ph.D., și Jean Greaves, Ph.D.
Toate drepturile rezervate

TalentSmart®, Emotional Intelligence Appraisal®,
Emotional Intelligence 2.0, Emotional Intelligence Quick Book,
Goal Tracking System și logoul omul zburător sunt mărci înregistrate
ale TalentSmart®, Inc., San Diego, CA.

Itemii, raportul de feedback și e-learning-ul Emotional Intelligence
Appraisal® se află sub protecția copyrightului TalentSmart®, Inc., 2001–2009
Toate drepturile rezervate

Editura Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel.: 021 319 63 93; 0752 101 777
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe
www.litera.ro

Inteligența emoțională 2.0
Travis Bradberry și Jean Greaves

Copyright © 2016 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactor: Mihnea Gafița
Copertă: Claudia Pascu
Tehnoredactare și prepress: Bogdan Coscaru

ISBN ePUB: 978-606-33-1335-6
ISBN PDF: 978-606-33-1336-3
ISBN Print: 978-606-33-0282-4

Lectura digitală protejează mediul

Versiune digitală realizată de elefant.ro

Travis Bradberry, doctor în psihologie clinică și industrial-organizațională, expert renumit în inteligența emoțională, este, alături de Jean Greaves, cofondatorul TalentSmart®, o companie de consultanță care colaborează cu peste 75% dintre companiile din lista Fortune 500 și care este lider mondial în furnizarea de teste de inteligență emoțională și de training. Cărțile lui au fost traduse în 28 de limbi și sunt vândute în peste 150 de țări. Colaborează cu sau au scris despre el publicații precum *Newsweek*, *BusinessWeek*, *Fortune*, *Forbes*, *USA Today*, *The Wall Street Journal*, *The Washington Post* și *The Harvard Business Review*.

Dr. Jean Greaves este coautoare, alături de Travis Bradberry, a volumelor: *Leadership 2.0* (2012) și *The Emotional Intelligence Quick Book* (2003).

Instructorilor atestați loiali de la TalentSmart® și tuturor celor care au participat la seminarele lor.

Pasiunea voastră este suflul vieții acestei cărți.

COLABORATORI

Următoarele persoane au avut o contribuție deosebită la elaborarea acestei cărți:

Sue DeLazaro, master în Științe

Melissa Monday, doctor în Litere

Jean Riley, doctorand

Lac D. Su, doctorand

Nick Tasler, master în Științe

Eric Thomas, master în Management, master în Științe

Lindsey Zan, master în Științe

CUVÂNT ÎNAINTE

Nu e vorba despre educație. Nu e vorba despre experiență. Nu e vorba despre cunoștințe sau forță intelectuală. Nici una dintre acestea nu are rolul de a prezice de ce o persoană reușește și o alta, nu. Se întâmplă un alt lucru, pe care societatea nu pare să-l poată explica.

Vedem astfel de exemple în viața de zi cu zi, la birou, acasă, la biserică, la școală sau în cartier. Observăm cum persoane despre care se presupune că sunt eminente și cu o educație deosebită fac eforturi imense, în timp ce altele, care au mai puține calități evidente, înfloresc. Și ne întrebăm: De ce?

Răspunsul are aproape întotdeauna legătură cu acest concept numit „inteligență emoțională“. Și, cu toate că este mai greu de identificat și măsurat decât IQ-ul sau experiența și, evident, greu de redat într-un CV, puterea sa nu poate fi negată.

Și deja nu mai este chiar un secret. Se vorbește de ceva timp despre inteligența emoțională, dar nu s-a reușit încă să i se valorifice la maximum puterea. De fapt, ca societate, continuăm să ne concentrăm cea mai mare parte a energiei de autoperfecționare pe căutarea cunoașterii, experienței, inteligenței și educației. Acest lucru ar fi perfect, dacă am putea declara onest că avem o înțelegere perfectă a emoțiilor noastre, ca să nu mai vorbim despre emoțiile celorlalți, și o înțelegere a modului în care emoțiile ne influențează atât de profund viața, în fiecare zi.

Cred că explicația diferenței dintre popularitatea conceptului de inteligență emoțională și aplicarea lui în societate implică două aspecte. În primul rând, pur și simplu, nu înțelegem conceptul. Adesea, confundăm inteligența emoțională cu o formă de charismă sau de gregaritate. În al doilea rând, n-o vedem ca pe ceva ce poate fi îmbunătățit. Ori o ai, ori n-o ai.

Și din acest motiv, avem aici o carte foarte utilă. Înțelegând ce anume este inteligența emoțională cu adevărat și cum putem s-o introducem în viața noastră, putem începe să canalizăm toată inteligența, educația și experiența pe care le-am înmagazinat în acești ani.

Prin urmare, fie că-ți pui întrebări despre inteligența emoțională de ani întregi, fie că este un subiect total nou,

această carte îți poate schimba drastic modul în care privești succesul. S-ar putea să dorești s-o mai citești o dată.

Patrick Lencioni,
Președintele Table Group

1

CĂLĂTORIA

Soarele cald al Californiei l-a întâmpinat pe Butch Connor când a coborât din camionetă și a pășit pe nisipul plajei din Salmon Creek. Era prima zi a unui sfârșit de săptămână prelungit și o dimineață perfectă în care să-și ia placa de surfing și să se ducă să prindă un val. Majoritatea celorlalți surferi locali avuseseră aceeași idee în dimineața respectivă, iar după vreo jumătate de oră, Butch a hotărât să lase aglomerația în urmă. A început să taie suprafața apei cu vâsluri lungi și ample din brațe, care l-au dus departe de turmă, către o fâșie de plajă unde putea prinde niște valuri numai pentru el, fără atâta omenire în jur.

După ce s-a îndepărtat cu vreo 40 de metri buni de ceilalți surferi, Butch s-a ridicat în fund pe placă și a început să se legene în sus și în jos, pe deasupra crestelor de spumă, în așteptarea unui val care să-l încânte. Începuse chiar să se formeze un val frumos, pe măsură ce se apropia de linia țărmului, iar când Butch s-a întins pe placă, pentru a prinde valul, un plescăit zgomotos din spate i-a atras atenția. S-a uitat peste umărul drept și a înghețat de groază la vederea unei aripioare dorsale cenușii, înaltă de vreo 40 de centimetri, care tăia apa, îndreptându-se către el. Butch a rămas cu mușchii blocați, înlemnit de panică, încercând să respire. A început să se concentreze intens asupra celor aflate împrejur; își auzea inima bătând să-i spargă pieptul, în timp ce privea cum strălucea suprafața umedă a aripioarei.

Valul care se înălța i-a dezvăluit lui Butch cel mai teribil coșmar de pe suprafața transparentă și lucitoare – un rechin masiv din specia Marele Alb, care avea peste patru metri de la cap la coadă. Paralizat de frică, pe care o simțea curgându-i prin vene, Butch a lăsat valul să-i scape și, odată cu el, șansa de a ajunge rapid și în siguranță la țărm. Acum era singur cu rechinul; acesta i-a dat un ocol în semicerc, apoi s-a îndreptat frontal către el. S-a scurs ușor pe lângă partea stângă a lui Butch, care era prea hipnotizat de apropierea ditamai peștelui ca să-și dea seama că piciorul stâng i se bălăbănea periculos în afara plăcii de surf, în apa sărată și rece. *E mare cât Volkswagenul meu*, s-a gândit Butch, în timp ce aripioara dorsală se apropia. A simțit brusc impulsul de a

întinde mâna și a-l atinge. *Oricum o să mă omoare. De ce nu l-aș atinge?*

Rechinul nu i-a dat nici o șansă. Căscându-și fălcile cât putea de mult, s-a înălțat brusc de sub piciorul lui Butch. Dar piciorul a rămas deasupra capului uriaș care a țâșnit în sus și în afara gurii lui cavernoase, iar Butch s-a răsturnat în apa întunecoasă, pe partea opusă a plăcii de surfing. Căderea lui în apă l-a făcut pe rechin să turbeze de furie. A început să-și agite capul nebunește, plescăindu-și fălcile. Marele Alb n-a reușit să muște nimic; doar să împroaște apa în toate direcțiile, după cum dădea din coadă. Lui Butch nu i-a scăpat ironia situației: plutea pe lângă o mașină de ucis de o tonă și jumătate, fără să aibă măcar o zgârietură. Nu i-a scăpat nici gravitatea realității: era puțin probabil ca un asemenea prădător desăvârșit să mai rateze încă o dată. Gândurile c-ar fi putut scăpa și supraviețui au năvălit în mintea lui Butch, la fel de repede și de copleșitor ca și cele de groază dinainte.

Valul care se înălța i-a dezvăluit lui Butch cel mai teribil coșmar de pe suprafața transparentă și lucitoare – un rechin masiv din specia Marele Alb, care avea peste patru metri de la cap la coadă.

Rechinul a încetat să mai muște apa și a înotat în jurul lui Butch în cercuri strânse. În loc să se urce înapoi pe placă, Butch s-a mulțumit să plutească pe burtă, sprijinindu-se cu amândouă brațele de ea. Rotea și el placa pe măsură ce rechinul descria cercuri, folosind-o ca pe o barieră improvizată între el și mâncătorul de oameni. Frica lui Butch s-a transformat în furie, tot așteptând ca fiara să-l atace. Rechinul s-a repezit din nou la el, iar Butch a hotărât că era momentul să opună rezistență. A răsucit placa de surfing, cu vârful ascuțit în direcția rechinului care se apropia. Când acesta și-a înălțat capul din apă, ca să muște, Butch i-a înfipt vârful plăcii în branhii. Lovitura l-a înfuriat și mai tare pe rechin, care iar a împroșcat apa în toate părțile. Butch s-a urcat pe placă și a strigat: „Rechin!“ către grupul de surferi de pe plajă. Avertismentul său și vederea clocotului de apă înspumată din mijlocul căruia se ridicase i-au făcut pe toți să se repeadă către uscat.

Butch s-a pus și el pe vâslit cu brațele către țărmul sigur, însă rechinul l-a oprit scurt din drum, după doar câteva mișcări. S-a ridicat la suprafață în calea lui Butch către mal și a reînceput să se învârtească în cercuri în jurul său. Butch a ajuns la concluzia teribilă că tactica lui evazivă nu făcuse decât să amâne inevitabilul, și frica paralizantă a pus încă o dată stăpânire pe el. Tremura întins pe placă, în timp ce

rechinul îi dădea târcoale. Și-a concentrat voința pentru a menține vârful ascuțit al plăcii în direcția rechinului, dar era prea îngrozit ca să coboare înapoi în apă și s-o folosească drept barieră.

Gândurile lui Butch pendulau rapid între groază și tristețe. Se întreba cum aveau să se descurce fără el cei trei copii ai săi și cât avea să dureze până când iubita lui și-ar fi refăcut viața. El, unul, își dorea să trăiască. Voia să scape de acest monstru și trebuia să se calmeze, ca să aibă vreo șansă cât de mică. Era convins că rechinul îi simțea frica la fel ca un câine de vânătoare; a hotărât că *trebuia* să se adune, pentru că frica lui era cea care-l motiva pe rechin să atace. Spre surprinderea lui Butch, corpul l-a ascultat. Tremuratul i s-a domolit, iar sângele a început din nou să-i circule în brațe și picioare. Se simțea puternic. Era gata să vâslească, folosindu-și brațele. Asta a și făcut: a început să vâslească direct spre țărm. Un curent benefic i-a oferit cinci minute angoasante de vâslit nebunește, cu sentimentul că rechinul era undeva în spatele lui și putea să-l atace în orice moment. Când a ajuns pe plajă, un grup uluit de surferi și turiști îl așteptau. Surferii nu mai conteneau cu mulțumiri pentru faptul că-i avertizase și-l băteau prietenește pe spate. Butch Connor nu se mai simțise niciodată așa de bine cu picioarele pe uscat.

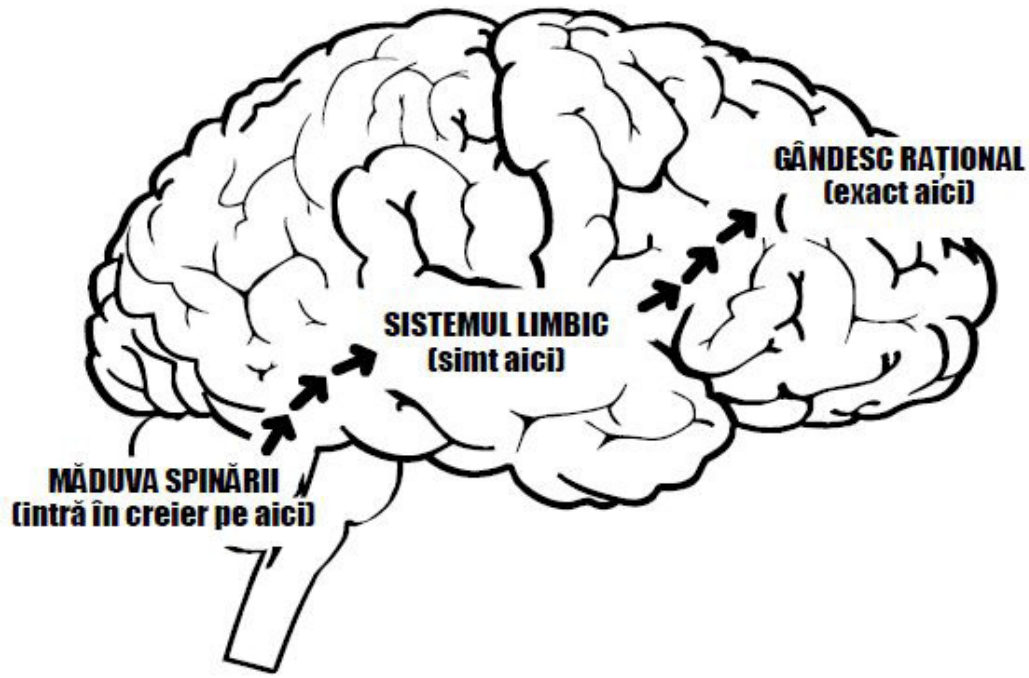
CÂND RAȚIUNEA ȘI SENTIMENTELE SE CIOCNESC

Butch și Marele Alb nu duseseră singura bătălie în apă, în acea dimineață. Adânc în creierul lui Butch, rațiunea lui lupta să preia controlul asupra comportamentului său, împotriva unui atac puternic de emoții intense. În cea mai mare parte a timpului, sentimentele câștigaseră, ceea ce fusese în mare măsură în detrimentul său (frică paralizantă), dar uneori era un avantaj (loviturile cu vârful plăcii de surfing, alimentate de furie). Cu mare efort, Butch reușise să se calmeze și, înțelegând că rechinul nu avea de gând să plece, să întreprindă riscantul vâslit cu brațele către mal care-i salvase viața. Deși cei mai mulți dintre noi nu vom fi nevoiți niciodată să ne luptăm cu un rechin din specia Marele Alb, creierele noastre se luptă ca și cel al lui Butch, zi de zi.

Provocarea zilnică de a avea de-a face cu emoțiile este critică pentru condiția umană, pentru că avem creiere proiectate astfel încât să acorde întâietate emoțiilor. Iată cum stau lucrurile: tot ceea ce vezi, miroși, auzi, guști și atingi călătorește prin corpul tău sub forma semnalelor electrice. Aceste semnale trec de la o celulă la alta, până când ajung la destinația finală, creierul. Pătrund în creier pe la baza lui,

prin apropierea măduvei spinării, dar trebuie să călătorească spre lobul frontal (din spatele frunții) ca să ajungă în punctul în care se desfășoară gândirea logică, rațională. Problema este că semnalele trec prin sistemul limbic – locul în care se produc emoțiile. Această trecere explică de ce trăiești lucrurile emoțional, înainte ca rațiunea să poată intra în joc.

Zona rațională din creier (partea lui frontală) nu poate opri emoția „simțită“ de sistemul limbic, dar cele două zone se influențează una pe alta și păstrează o comunicare constantă. Comunicarea dintre „creierele“ emoțional și rațional este sursa fizică a inteligenței emoționale.



Calea fizică a inteligenței emoționale începe în creier, la nivelul măduvei spinării. Senzațiile primare pătrund pe aici și trebuie să călătorească spre partea frontală a creierului pentru ca tu să-ți poți analiza rațional experiența. Dar ele traversează mai întâi sistemul limbic, locul în care simțim emoțiile. Inteligența emoțională presupune o comunicare efectivă între centrii rațional și emoțional ai creierului.

Când a fost descoperită pentru prima dată, inteligența emoțională a reprezentat veriga-lipsă dintr-o constatare ciudată: persoanele cu cele mai înalte niveluri de inteligență (IQ – coeficient de inteligență) au performanțe mai bune decât cele cu un IQ mediu în numai 20% din timp; în schimb, persoanele cu un IQ mediu au performanțe mai bune decât cele cu un IQ ridicat în 70% din timp. Această anomalie a venit ca o lovitură zdravănă în moalele capului celor care crezuseră dintotdeauna că succesul este în funcție de coeficientul de inteligență. Oamenii de știință și-au dat seama

că trebuia să existe o altă variabilă, care să explice succesul existent mai presus și dincolo de IQ-ul persoanei, iar ani întregi de cercetări și nenumărate studii au arătat că inteligența emoțională (EQ – coeficient emoțional) era factorul critic.

Persoanele cu cele mai înalte niveluri de inteligență (IQ) au performanțe mai bune decât cele cu un IQ mediu în numai 20% din timp; în schimb, persoanele cu un IQ mediu au performanțe mai bune decât cele cu un IQ ridicat în 70% din timp.

O copertă a revistei *Time* și multe ore de emisiuni televizate pe această temă au prezentat publicului larg EQ-ul; odată ce au luat cunoștință despre EQ, oamenii au dorit să afle mai multe. Au dorit să știe în ce mod funcționează EQ-ul și cine este dotat cu așa ceva. Cel mai important era că au vrut să afle dacă-l aveau *și ei*. Au apărut cărți care să le satisfacă oamenilor această curiozitate, inclusiv cartea noastră, *The Emotional Intelligence Quick Book* [Ghidul inteligenței emoționale]. Publicat în 2004, *Ghidul* a fost unic, pentru că fiecare exemplar conținea un cod care-i permitea cititorului să acceseze online cel mai popular test de EQ, *The Emotional Intelligence Appraisal*® [Evaluarea inteligenței emoționale]. Cartea le-a satisfăcut cititorilor curiozitatea, explicându-le toate aspectele interesante legate de EQ și oferindu-le (grație testului) o nouă perspectivă de sine, pe care n-o puteau găsi nicăieri în altă parte.

Ghidul inteligenței emoționale și-a atins scopul – a devenit instantaneu un bestseller tradus în 23 de limbi și care este azi disponibil în peste 150 de țări. Dar vremurile s-au schimbat. Domeniul inteligenței emoționale se află pe creasta unui nou val de înțelegere – modul în care oamenii își pot îmbunătăți EQ-ul și pot obține avantaje de durată, care au un profund impact pozitiv asupra vieții lor. Așa cum simpla cunoaștere a propriului scor pe scara EQ-ului le-a fost rezervată câtorva privilegiați, înainte să fie publicată cartea *Ghidul inteligenței emoționale*, aflarea modului în care ne putem spori nivelul EQ-ului se întâmplă numai în cercuri izolate. Firma noastră pregătește săptămânal sute de persoane care vor să aibă un EQ mai mare, dar, fie și în acest ritm, tot ar dura 3 840 de ani pentru a ajunge la fiecare adult care trăiește azi numai în Statele Unite! Ne dăm seama că, fără intenție, am păstrat pentru noi anumite informații importante. Credem c-ar trebui ca toată lumea să aibă ocazia de a-și îmbunătăți EQ-ul, și am realizat cartea de față pentru a face posibil acest lucru.

CĂLĂTORIA TA

Inteligența emoțională 2.0 are un singur scop – să-ți îmbunătățească EQ-ul. Aceste pagini te vor purta până mult dincolo de cunoașterea sensului acestui termen – coeficient emoțional – și a scorului tău la testul care-l măsoară. Vei descoperi strategii verificate în timp, pe care poți începe să le folosești chiar de azi, pentru a-ți ridica pe noi culmi EQ-ul. Pe măsură ce te transformi și-ți însușești noi deprinderi și cunoștințe, vei culege toate beneficiile pe care această incredibilă capacitate umană le are de oferit.

Cele 66 de strategii din această carte sunt rezultatul multor ani de testare atentă a unor oameni la fel ca tine. Strategiile oferă esența a ceea ce trebuie să spui, să faci și să gândești pentru a-ți spori EQ-ul. Pentru a culege tot ce au ele de oferit, trebuie să știi unde să-ți concentrezi atenția. Primul pas major în călătoria ta spre un EQ mai bun este să rezolvi online noua ediție a testului de *Evaluare a inteligenței emoționale*. Rezolvarea testului chiar acum oferă un punct de plecare, în raport cu care poți să-ți calibrezi progresele, pe măsură ce citești și înveți. Măsurarea EQ-ului face ca procesul de învățare să fie mai mult decât un exercițiu conceptual sau motivațional – profilul scorului tău arată care-ți sunt competențele privitoare la EQ, pe care trebuie să le îmbunătățești în cea mai mare măsură, și subliniază strategiile individuale din cartea de față, care te vor ajuta în acest proces. Iată o caracteristică nouă a versiunii 2.0, ce elimină orice element arbitrar în ceea ce privește alegerea strategiilor care-ți vor spori în cea mai mare măsură EQ-ul.

Importanța măsurării propriului EQ acum este comparabilă cu învățarea pașilor de vals alături de un partener adevărat. Dacă-ți povestesc felul în care se dansează, e posibil să înveți ceva și chiar să ai impulsul de a încerca și tu. Dar, dacă-ți arăt cum se valsează, dacă exersezi fiecare pas cu un partener, șansele de a-ți aminti pașii mai târziu, pe ringul de dans, cresc exponențial. Profilul EQ-ului pe care-l primești în urma rezolvării testului de *Evaluare a inteligenței emoționale* este partenerul tău de dans, care te ajută să-ți dezvolți aceste competențe. El îți va reaminti care sunt pașii, în funcție de ritmul muzicii.

Raportul tău online include un sistem de urmărire a obiectivelor ce sintetizează competențele la care lucrezi și furnizează mementouri automate, pentru a te ajuta să rămâi concentrat. Activitățile de e-learning dau viață EQ-ului, prin intermediul unor clipuri din filme hollywoodiene, evenimente de televiziune și din lumea reală. Vei afla și care

este comparația dintre scorurile tale și scorurile altor persoane.

În afara faptului că primești cele mai corecte scoruri posibile, rezolvarea chiar acum a testului de *Evaluare a inteligenței emoționale* îți permite să vezi și în ce măsură scorurile EQ-ului pe care le obții evoluează în timp. Poți rezolva testul de două ori – o dată acum și încă o dată după ce vei fi avut suficient timp să exersezi și să adopți strategiile din această carte. După ce rezolvi testul a doua oară, raportul actualizat va afișa în paralel scorurile pe care le-ai obținut și-ți va oferi posibilitatea să constați în ce mod te-ai schimbat și care ar trebui să fie următorii pași prin care EQ-ul să lucreze în continuare pentru tine. Autocolantul de pe coperta a treia a cărții conține codul unic de care ai nevoie pentru a putea să accesezi testul.

Emoțiile te pot ajuta și-ți pot face rău, dar nu ai nici un cuvânt de spus în acest sens până când nu le înțelegi. Te invităm să-ți începi acum călătoria, pentru că știm că stăpânirea emoțională și înțelegerea pot deveni realități pentru *tine*.

2

IMAGINEA DE ANSAMBLU

Înainte de a aborda mai atent fiecare dintre cele patru competențe de inteligență emoțională din capitolul următor, există câteva lucruri importante pe care trebuie să le știi despre EQ în ansamblul său. În ultimul deceniu, am testat peste 500 000 de oameni, pentru a explora rolul pe care-l joacă emoțiile în viața de zi cu zi. Am aflat modul în care se văd oamenii înșiși, în comparație cu modul în care sunt văzuți de alții, și am observat cum diferitele alegeri le afectează succesul personal și profesional.

Cu toată atenția din ce în ce mai mare acordată EQ-ului, rămâne în continuare un deficit global în ceea ce privește înțelegerea și gestionarea emoțiilor. Numai 36% dintre persoanele testate au fost în măsură să-și identifice precis emoțiile, pe măsura manifestării lor. Asta înseamnă că două treimi dintre noi sunt controlați de emoții și nu au competențele necesare pentru a le depista și a le folosi în beneficiu propriu. Conștientizarea și înțelegerea emoțiilor nu se predau la școală. Intrăm pe piața muncii știind cum să scriem, să citim și să ne raportăm la seturile de cunoștințe, dar adesea ne lipsesc competențele prin care să ne gestionăm emoțiile, când suntem prinși în provocările cu care ne confruntăm. Deciziile bune presupun mult mai mult decât cunoștințe faptice. Ele se iau folosind cunoașterea de sine și controlul emoțional, atunci când este cea mai mare nevoie de acestea.

Numai 36% dintre persoanele testate au fost în măsură să-și identifice precis emoțiile, pe măsura manifestării lor.

Intensitatea sentimentelor	FERICIT	TRIST	ÎNFURIAT	SPERIAT	RUȘINAT
PUTERNICĂ	în culmea fericirii	deprimat	furios	îngrozit	mâhnit
	entuziasmat	torturat	scos din	înspăimântat	plin de
	încântat la	singur	sărite	speriat de	remușcări
	culme	îndurerat	indignat	moarte	calomniat
	exaltat	descurajat	fierbând de	încremenit	inutil
	extatic	deznădăjduit	nervi	temător	făcut de
	extrem de	nenorocit	iritat/enervat	panicat	rușine
	entuziasmat	nefericit	agitat	înnebunit de	dezonorat
			dezgustat	frică	umilit

	înflăcărat		trădat	șocat	admonestat
MEDIE	vesel	cu inima frântă	iritat	neliniștit	smerit
	mulțumit	melancolic/posomorât	supărat	speriat	nedemn
	bine	pierdut	defensiv	amenințat	laș
	ușurat	abătut	frustrat	nesigur	vinovat
	satisfăcut	descurajat	agitat	neliniștit	jenat
	radios	melancolic	dezgustat	intimidat	reticent
SCĂZUTĂ	bucuros	nemulțumit	tulburat	prudent	rușinos
	mulțumit	indispus	sâcâit	neliniștit	ridicol
	plăcut	abătut	crispat	îngrijorat	plin de
	calm	neliniștit	rezistent	intimidat	regrete
	satisfăcut	dezamăgit	iritat	nesigur	jenat
	liniștit	nemulțumit	extrem de sensibil	încordat	patetic
					prost

ADAPTARE DUPĂ JULIA WEST ȘI REPRODUCERE CU ACORDUL ACESTEIA

Cele cinci emoții esențiale sunt prezentate de la stânga la dreapta, în partea de sus a tabelului. Manifestările fiecărei emoții bazate pe intensitatea resimțită sunt descrise în fiecare dintre coloanele tabelului.

Dată fiind plaja de emoții pe care oamenii le exprimă, nu e de mirare că acestea ne copleșesc. Avem atât de multe cuvinte pentru a descrie sentimentele care apar în viața noastră și totuși emoțiile sunt derivatele a cinci sentimente fundamentale: fericire, tristețe, furie, teamă și rușine. Pe măsură ce acoperi rutina zilnică – fie că lucrezi, îți petreci timpul cu prietenii ori familia, mănânci, faci sport, te relaxezi sau chiar dormi – ești supus unui flux constant de emoții. Este foarte ușor să uităm că avem reacții emoționale la aproape tot ceea ce se întâmplă în viețile noastre, fie că le observăm, fie că nu. Complexitatea acestor emoții iese la iveală în variatele lor forme de intensitate.

DECLANȘATORI ȘI DETURNĂRI EMOȚIONALE

În timp ce era atacat de un rechin din specia Marele Alb, Butch Connor a trecut printr-o serie de deturnări emoționale – momente în care emoțiile îi controlau comportamentul și a reacționat fără să gândească. În general, cu cât emoțiile sunt mai intense, cu atât este mai mare probabilitatea ca ele să-ți dicteze acțiunile. Chestiuni de viață sau de moarte – de exemplu, faptul de a fi atacat de un animal uriaș – vor induce în mod sigur o deturnare emoțională temporară.

În cazul lui Butch, deturnările emoționale l-au făcut să paralizeze de frică, dar, fie și în prezența unui mâncător de

oameni, el a fost capabil să se folosească de gândurile sale pentru a prelua controlul de la emoțiile sale. Butch a reflectat în sinea sa, până când paralizia a cedat, și a fost suficient de calm pentru a continua să vâslească până la țărm. Gândurile lui nu au făcut să-i dispară sentimentele de frică și teroare, în schimb i-au *împiedicat* emoțiile să-i afecteze comportamentul.

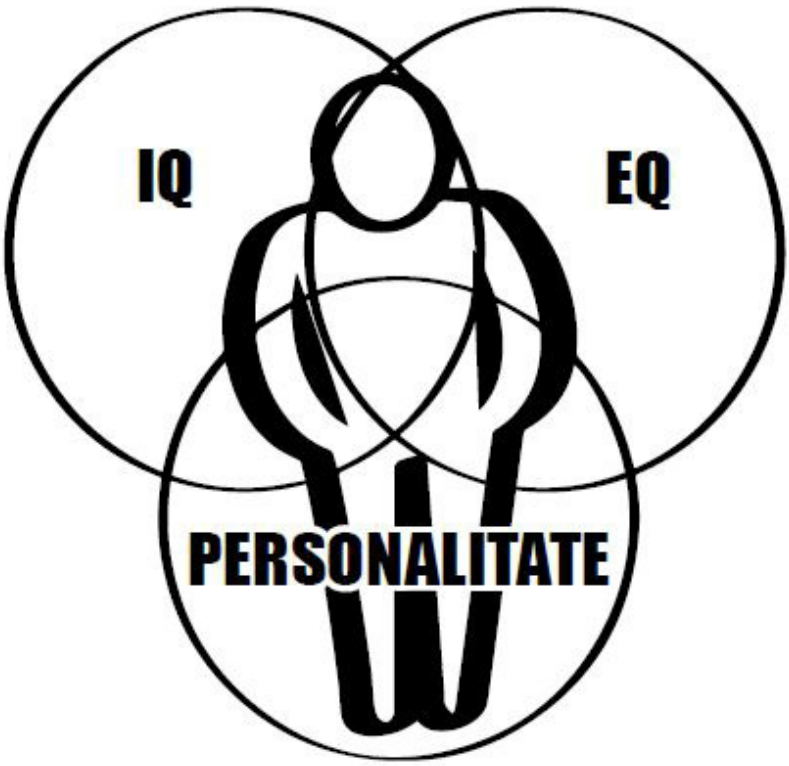
Întrucât creierele noastre sunt proiectate în așa fel încât să fim niște ființe emoționale, prima reacție la un eveniment va fi întotdeauna emoțională. Nu ai nici un fel de control asupra acestei părți a procesului. Dar îți *poți* controla gândurile care urmează unei emoții și ai multe de spus în ceea ce privește modul în care vei reacționa la o emoție – atât timp cât ești conștient de aceasta. Unele experiențe produc emoții de care-ți dai seama cu ușurință; alteori, emoțiile par să nu existe. Atunci când ceva îți produce o reacție emoțională prelungită, acest lucru se numește „eveniment declanșator“. Reacția pe care o ai la declanșatori este construită de istoria ta personală, ce include experiența pe care ai avut-o în situații similare. Pe măsură ce competențele de EQ ți se vor dezvolta, vei învăța să depistezi propriile elementele declanșatoare și să exersezi moduri productive de a reacționa, care vor deveni obișnuințe.

EVALUAREA PERSOANEI CA UN ÎNTREG

Inteligența emoțională este capacitatea de a recunoaște și înțelege emoțiile proprii și pe cele ale altora și capacitatea de a folosi această conștiență pentru a-ți gestiona comportamentul și relațiile. Inteligența emoțională este acel „ceva“ oarecum intangibil din fiecare dintre noi. Ea afectează modul în care gestionăm comportamentul, în care navigăm printre complexitățile sociale și luăm decizii personale, care au rezultate pozitive.

Inteligența emoțională își are originea într-un element fundamental al comportamentului uman, care e distinct de intelect. Nu există nici o legătură cunoscută între IQ și EQ; pur și simplu, nu poți prevedea EQ-ul în funcție de cât de deștept este cineva. Inteligența cognitivă, sau IQ-ul, nu este flexibilă. IQ-ul tău, în absența vreunui eveniment traumatic, de exemplu o leziune pe creier, este fixat încă de la naștere. Nu devii mai deștept învățând lucruri sau informații noi. Inteligența este *abilitatea* de a învăța și este aceeași la vârsta de 15 ani, ca și la 50. Pe de altă parte, EQ-ul este o competență flexibilă, care poate fi deprinsă. Deși este adevărat că anumite persoane sunt din naștere mai inteligente emoțional decât altele, îți poți dezvolta inteligența emoțională chiar dacă nu te-ai născut cu ea.

EVALUAREA UNEI PERSOANE CA UN ÎNTREG



IQ-ul, personalitatea și EQ-ul sunt calități distincte, pe care le posedăm cu toții. Împreună, acestea determină modul în care gândim și acționăm. Este imposibil de prevăzut una pe baza celorlalte. Unii oameni pot fi inteligenți, dar nu inteligenți emoțional, iar oameni cu tot felul de personalități pot avea un coeficient ridicat de EQ și/sau de IQ. Dintre cele trei, EQ-ul este singura calitate flexibilă și capabilă de schimbare.

Personalitatea este piesa finală din acest puzzle. E „stilul“ stabil care ne definește pe fiecare. Personalitatea este rezultatul preferințelor tale – de exemplu, înclinația către a fi introvertit sau extravertit. Cu toate acestea, ca și IQ-ul, personalitatea nu poate fi folosită pentru a prevedea inteligența emoțională. Și, tot ca și IQ-ul, personalitatea e stabilă pe durata vieții. Trăsăturile personalității apar devreme în cursul vieții și nu dispar. Adeseori, se crede că anumite trăsături (de exemplu, extravertirea) sunt asociate cu un EQ mai mare, dar cei care preferă să fie împreună cu alte persoane nu sunt mai inteligenți emoțional decât cei care preferă să fie singuri. Poți folosi personalitatea pentru a-ți dezvolta inteligența emoțională, dar cea din urmă nu e dependentă de cea dintâi. EQ-ul este o deprindere flexibilă, în timp ce personalitatea nu se schimbă. IQ-ul, EQ-ul și personalitatea, evaluate împreună, reprezintă cel mai bun mod de a obține imaginea unei persoane în ansamblul său. Când le măsori pe toate trei la o singură persoană, acestea nu

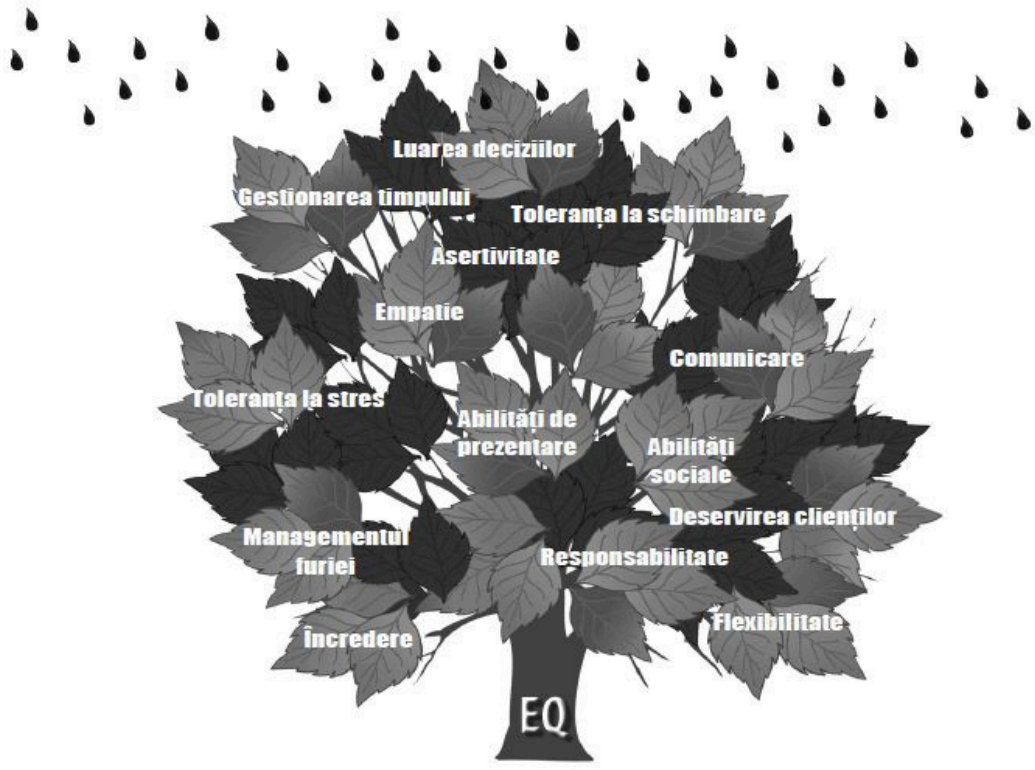
se suprapun foarte mult. În schimb, fiecare acoperă o unică zonă, care te ajută să înțelegi la ce reacționează persoana.

IMPACTUL EQ-ULUI

Cât de mare este impactul pe care-l are EQ-ul asupra succesului tău profesional? Răspunsul în variantă scurtă la această întrebare este: *foarte mare*! Este un mod puternic de a-ți concentra energia într-o direcție, cu un rezultat colosal. Am testat EQ-ul împreună cu 33 de alte competențe importante și am constatat că majoritatea i se subsumează, inclusiv gestionarea timpului, mecanismul decizional și comunicarea.

EQ-ul este atât de important pentru succes, încât reprezintă 58% din performanță, în toate tipurile de profesii.

EQ-ul este atât de important pentru succes, încât reprezintă 58% din performanță, în toate tipurile de profesii. Este cel mai mare element de predicție al performanței la locul de muncă și cel mai puternic motor al capacității manageriale și al excelenței personale.



EQ-ul reprezintă fundația a nenumărate competențe esențiale și are impact asupra a tot ceea ce spui și faci în fiecare zi.

Indiferent dacă ai un coeficient mare sau mic de inteligență emoțională, poți lucra pentru a-l îmbunătăți, iar cei care au un scor mic îi pot prinde din urmă pe colegii lor. Cercetările

efectuate la Facultatea de Comerț din cadrul Universității din Queensland, Australia, au demonstrat că persoanele cu un nivel scăzut al EQ-ului și al performanței la serviciu pot ajunge la nivelul colegilor lor care excelează în ambele domenii – numai lucrând pentru a-și îmbunătăți EQ-ul.

Legătura dintre EQ și câștiguri este atât de directă, încât orice punct în plus la EQ adaugă 1 300 USD la salariul anual.

Dintre toate persoanele pe care le-am studiat la locul de muncă, am constatat că 90% dintre cei cu performanțe de top au și un coeficient ridicat de inteligență emoțională. Pe de altă parte, numai 20% dintre cei cu performanțe slabe au un nivel ridicat al EQ-ului. Poți avea o bună performanță și fără EQ, dar șansele sunt slabe. Cei care-și dezvoltă EQ-ul tind să aibă succes în profesie, pentru că cele două merg mână în mână. În mod firesc, persoanele cu un nivel ridicat al EQ-ului câștigă mai bine – în medie, cu 29 000 de dolari mai mult pe an – decât cele cu un nivel scăzut. Legătura dintre EQ și câștiguri este atât de directă, încât orice punct în plus la EQ adaugă 1 300 de dolari la salariul anual. Aceste constatări se dovedesc adevărate în cazul tuturor domeniilor de activitate, la toate nivelurile, în orice regiune din lume. Nu am reușit să găsim încă o slujbă în care performanța și salariul să nu fie în strânsă legătură cu EQ-ul.

Pentru a avea succes și a fi împlinit, în zilele noastre, trebuie să înveți să-ți maximizezi abilitățile de inteligență emoțională, pentru că aceia care folosesc o combinație unică de raționament și sentiment obțin cele mai bune rezultate. Ceea ce urmează în această carte îți arată cum să faci acest lucru.

3

CE ÎNSEAMNĂ INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ. ÎNȚELEGEREA CELOR PATRU APTITUDINI

Cele patru abilități de inteligență emoțională se încadrează în două categorii de competențe primare: competență personală și competență socială. Competența personală este alcătuită din abilitățile de conștiență de sine și autogestionare, care se concentrează mai mult pe tine, individual, decât pe interacțiunile tale cu alte persoane. Competența personală este abilitatea de a fi permanent conștient de emoțiile tale și de a-ți gestiona comportamentul și tendințele. Competența socială este alcătuită din conștiența socială și din abilitățile de gestionare a relațiilor; competența socială este capacitatea de a înțelege stările de spirit ale altor persoane, comportamentul și motivațiile acestora, pentru a îmbunătăți calitatea relațiilor.

Pentru a-ți îmbunătăți cu adevărat priceperea în domeniul celor patru abilități de inteligență emoțională, trebuie s-o înțelegi mai bine pe fiecare în parte și modul în care aceasta acționează.

Cele patru aptitudini care împreună alcătuiesc inteligența emoțională. Primele două aptitudini din partea de sus, conștienta de sine și autocontrolul, se referă mai mult la tine. Cele două competențe din partea de jos, conștienta socială și gestionarea relațiilor, se referă mai mult la modul cum te înțelegi cu alte persoane.

Conștienta de sine

Conștienta de sine este abilitatea de a-ți percepe cu acuratețe propriile emoții, în momentul în care te afli într-o anumită situație, și înțelegerea tendințelor tale în acest context. Conștienta de sine include controlul reacțiilor tale tipice la evenimente, provocări și anumite persoane. Este important să realizezi care sunt tendințele tale; te ajută să-ți înțelegi rapid

emoțiile. Un grad mărit de conștiență de sine presupune disponibilitatea de a tolera disconfortul concentrării asupra unor sentimente care pot fi negative.

Singurul mod de a-ți înțelege cu adevărat emoțiile este să petreci destul timp gândindu-te la ele, ca să-ți dai seama de unde vin și de ce se află acolo. Emoțiile au întotdeauna un scop. Pentru că sunt reacțiile tale la lumea care te înconjoară, emoțiile vin de undeva. De multe ori, emoțiile par să apară din senin și este important să înțelegi de ce un lucru îți provoacă o anumită reacție. Cei care pot face asta reușesc să ajungă rapid la esența unui sentiment. Situațiile care creează emoții puternice necesită întotdeauna o gândire mai intensă, iar aceste perioade prelungite de autoreflecție adesea te împiedică să faci ceva ce vei regreta.

Conștiența de sine nu presupune descoperirea unor secrete ascunse și întunecate sau a unor motivații inconștiente, ci mai curând vine din dezvoltarea unei înțelegeri clare și oneste a ceea ce te face să reacționezi. Persoanele care au o conștiență de sine înaltă înțeleg foarte clar ceea ce fac bine, ce anume le motivează și le satisface și care sunt persoanele și situațiile la care reacționează.

Surprinzător la conștiența de sine este că simplul fapt de a te gândi la ea te ajută să-ți îmbunătățești abilitățile, chiar dacă inițial ai tendința de a te concentra asupra a ceea ce faci „greșit“. A fi conștient de tine înseamnă a nu te teme de „greșelile“ emoționale. Acestea îți arată ce anume ar trebui să faci altfel și-ți oferă un flux constant de informații, de care ai nevoie pentru a înțelege în ce mod ți se desfășoară viața.

Conștiența de sine este o abilitate de bază. Atunci când o ai, conștiența de sine și celelalte aptitudini presupuse de inteligența emoțională devin mai ușor de folosit. Pe măsură ce crește conștiența de sine, mulțumirea de propria viață – definită ca fiind abilitatea de a-ți atinge obiectivele la serviciu și acasă – urcă până la cer într-o secundă. Conștiența de sine este atât de importantă pentru desfășurarea activității de la serviciu, încât 83% dintre cei care posedă o înaltă conștiență de sine au și performanțe de top, în timp ce numai 2% dintre cei care au performanțe la limita inferioară posedă o conștiență de sine ridicată. De ce stau lucrurile astfel? Atunci când ești conștient de tine, există o probabilitate mult mai mare să alegi oportunitățile corect, să-ți pui forțele în mișcare și – poate lucrul cel mai important – să nu-ți lași emoțiile să te tragă înapoi.

Necesitatea de a fi conștient de sine nu a fost niciodată mai mare. Conduși de ideea greșită potrivit căreia psihologia se ocupă exclusiv de patologie, presupunem că singura situație

în care aflăm lucruri despre noi este atunci când ne aflăm în fața unei crize. Avem tendința de a îmbrățișa lucrurile care ne fac să ne simțim confortabil și tragem jaluzelele imediat ce apare ceva care ne face să ne simțim inconfortabil. În realitate însă, ne folosește întreaga imagine. Cu cât înțelegem mai bine ceea ce este frumos și ceea ce nu este, cu atât suntem mai în măsură să ne atingem întregul potențial.

Ce înseamnă conștiența de sine

Dave T., administrator de servicii regional
Scor obținut la testul conștienței de sine = 95[1]

Ce spun cei care lucrează cu el:

„Dave are obiective clare pe termen lung și nu face sacrificii pentru câștiguri pe termen scurt. Este genul de om deschis, care nu-i supune pe ceilalți unor «șarade». Am constatat acest lucru la reuniunile companiei și în ședințele cu clienții.“

„Cel mai bun exemplu pe care-l pot da, în ceea ce-l privește pe Dave, a fost mutarea în compania noastră. Sunt sigur că avea o dorință intensă de a face schimbări în cadrul echipei locale, chiar dinainte de a face parte din ea, dar a avut cât se poate de multă grijă să diagnosticheze situația, echipa și clienții înainte de a oferi orice fel de sugestii sau împuterniciri în vederea schimbării.“

„Pe scurt, Dave își controlează emoțiile, nu este controlat de ele. L-am văzut acceptând vești proaste la birou cu o scurtă încruntătură, apoi a trecut rapid peste moment și s-a alăturat echipei sale, pentru a găsi soluții în vederea îmbunătățirii situației.“

---

[1] Scorurile se situează pe o scară de la 1 la 100 din *Evaluarea inteligenței emoționale*. Scorurile și comentariile colegilor se referă la persoane reale, chiar dacă numele și alte informații de identificare au fost modificate.

Maria M., director de resurse umane
Scor obținut la testul conștienței de sine = 90

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„În fiecare dintre situațiile la care am participat, bune sau rele, Maria și-a păstrat calmul, sângele rece și concentrarea – chiar și în momente când știu sigur că trebuie să fi fost frustrată sau furioasă. Maria este perfect cinstită în ceea ce privește sentimentele sale, fără a se lăsa într-o măsură prea mare influențată de acestea. Când se confruntă cu o situație dificilă, știe cum să fie fermă și totuși amabilă în același timp."

„Este mereu deschisă și naturală, și acest lucru este foarte important pentru toată lumea cu care interacționează. Aș sugera ca Maria să nu se schimbe; totuși, ar putea fi mai dură în unele privințe. Este conștientă de acest lucru și este atentă, ca să nu-i afecteze munca."

„În situații dificile cu angajații, Maria este foarte conștientă de tonul său și face un efort să mențină conversația în limite corecte. Oamenii de aici au încredere în ea."

Ce înseamnă lipsa conștienței de sine

Tina J, director de marketing

Scor obținut la testul conștienței de sine = 69

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„Uneori, stresul Tinei și presiunea exercitată asupra ei sunt proiectate asupra altor persoane. Ar fi bine dacă ar înțelege într-o măsură mai mare modul în care comportamentul ei afectează munca și stresul emoțional al celorlalți. De asemenea, uneori devine defensivă sau agresivă; prin urmare, ar ajuta-o să fie mai conștientă de tonul și limbajul pe care le folosește.“

„Atunci când lucrurile merg bine, abilitățile de inteligență emoțională ale Tinei sunt mai puternice. Trebuie să învețe să se autocitească și să-și dea seama unde sunt declanșatorii ei, astfel încât să poată reacționa mai eficient atunci când aceștia se declanșează.“

„Trebuie să-și dea seama de modul în care este percepută. Poate fi considerată uneori foarte pretențioasă, dar nu cred că și-a propus acest lucru.“

Giles B., director de operațiuni
Scor la testul conștienței de sine = 67

Ce spun cei care lucrează cu el:

„Giles este în «mica sa lume» de cele mai multe ori. Bineînțeles că-i pasă de colegi, dar nu pare să știe unde să tragă linia. Poate arăta o personalitate debordantă, dar nu observă când cealaltă persoană este deranjată, frustrată sau copleșită la rândul ei chiar de el.“

„Când lucrează cu clienții, se pricepe foarte bine să le vorbească despre serviciile și produsele pe care le oferim. În cazul proiectelor de grup, uneori se concentrează atât de mult pe rezultat, încât sare peste proces. Dacă ar aștepta un minut și ar lăsa toate emoțiile să se așeze, apoi ar arunca o privire peste opțiunile existente pentru a ajunge la rezultatul dorit, lucrurile ar merge mult mai bine.“

„Giles face totul cu pasiune. Uneori, această pasiune îl încurcă. Este posibil să nu observe că mă ocup de altceva și dă buzna și începe să-mi vorbească. Iar când este agitat, vorbește peste tine și este greu să strecori și tu un cuvânt. Nu-și dorește asta; pur și simplu, este prea entuziasmat de ceea ce face.“

Autocontrolul

Autocontrolul este ceea ce se întâmplă atunci când acționezi – sau nu acționezi. Depinde de conștiența de sine și este a doua parte majoră a competenței personale. Autocontrolul este abilitatea de a-ți folosi conștiența propriilor emoții pentru a te menține flexibil și a-ți direcționa comportamentul în mod pozitiv. Asta înseamnă să-ți gestionezi reacțiile emoționale la situații și persoane. Unele emoții creează o teamă paralizantă care-ți încețoșează gândirea în așa măsură, încât nu mai poți găsi deloc cea mai bună cale – presupunând că ar fi ceva ce ai dori să faci. În astfel de cazuri, conștiența de sine este scoasă în evidență de capacitatea ta de a tolera nesiguranța, pe măsură ce-ți explorezi emoțiile și opțiunile. În momentul în care înțelegi și-ți creezi un confort referitor la ceea ce simți, cea mai bună cale de urmat va apărea de la sine.

Rezultatele adevărate vin din punerea nevoilor de moment în așteptare, pentru a urmări obiective mai ample, mai importante.

Autocontrolul înseamnă mai mult decât a te abține de la un comportament exploziv sau problematic. Provocarea cea mai mare cu care se confruntă oamenii este gestionarea tendințelor în timp și punerea în practică a competențelor într-o varietate de situații. Cel mai ușor de depistat și gestionat sunt ocaziile evidente și punctuale de autocontrol (adică: „Sunt atât de furios pe câinele ăsta nenorocit!“). Rezultatele adevărate vin din punerea nevoilor de moment în așteptare, pentru a urmări obiective mai ample, mai importante. Realizarea unor astfel de obiective se amână adeseori, ceea ce înseamnă că angajarea de a te autogestiona va fi testată iar și iar. Cei care se controlează cel mai bine sunt capabili să ducă lucrurile la capăt fără să clacheze. Succesul este al celor care-și pun propriile nevoi în așteptare și-și gestionează în permanență tendințele.

Ce înseamnă un bun autocontrol

Lane L., manager în domeniul serviciilor de sănătate

Scor obținut la testul de autocontrol = 93

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„Lane este culmea răbdării și a înțelegerii în cursul ședințelor încinse, încărcate emoțional. Alții în jurul ei devin implicați în discuții, iar Lane ascultă activ și răspunde în cunoștință de cauză și cu înțelepciune."

„Am avut ocazia să observ direct modul în care abordează situațiile dificile (de exemplu, concedierea unui angajat). Lane este sensibilă și, în același timp, directă și la obiect. Ascultă răbdătoare și stabilește un standard de conduită ridicat."

„Lane este perfectă în abordările directe, de la om la om. Comunică bine și gândește rapid. Reacția ei în situațiile de criză este excelentă. Capacitatea ei de a separa emoțiile de logică fac din ea un bun administrator tactic. Mi-ar plăcea să existe mai multe persoane ca ea."

Yeshe M., programator
Scor obținut la testul de autocontrol = 91

Ce spun cei care lucrează cu el:

„Yeshe gestionează foarte bine situațiile stresante și tensionate. Indiferent de cât de tare îl bombardează directorii de proiect, nu-și pierde niciodată calmul! Asta îi asigură multă credibilitate în relația cu aceștia. Poate lucra și cu persoane al căror stil de muncă nu-l încântă. Știu că lupta de a-i convinge poate fi uneori frustrantă, dar Yeshe nu-și pierde niciodată răbdarea.“

„L-am văzut pe Yeshe într-o situație extrem de frustrantă, în care nu-și putea termina treaba pentru că alții nu și-o făceau pe a lor. A abordat situația politicos și profesional. A reușit să explice încă o dată procedura, pentru a obține cea mai bună soluție, deși era supărat.“

„Nu l-am auzit niciodată pe Yeshe să critice pe cineva care avea o altă opinie sau idee decât el. Aici se vorbește mult pe la spate, iar el nu cedează acestei tentații, chiar și când este foarte supărat.“

Ce înseamnă un slab autocontrol

Jason L., consultant în domeniul IT
Scor obținut la testul de autocontrol = 59

Ce spun cei care lucrează cu el:

„În situații stresante sau când lucrurile merg prost, Jason reacționează uneori prea rapid, prea brusc sau incoerent. Ar fi bine să-și rezerve puțin timp, să se calmeze și s-o ia mai încet, înainte de a reacționa. Este foarte emoțional. Am observat cum colegii săi nu se simt convinși de modul în care el reușește să comunice cu ei. Jason are intenții bune, dar poate intra în panică atunci când e stresat. Reacțiile lui se răsfrâng asupra colegilor."

„Jason ar trebui să fie mai conștient de ieșirile sale verbale și de modul în care acestea îi afectează atât clienții, cât și colegii. Nu este un om rău; ține foarte mult la ceilalți, dar aceste semnale verbale greșite sunt exact așa ceva – ieșiri care trebuie temperate, înainte de a fi exprimate. Asta se întâmplă mai mult când e stresat… cum spune vechea reclamă, n-ar trebui să înjure în fața lor atât de mult."

„Jason își lasă emoțiile să-i controleze comportamentul. Uneori, acționează sau vorbește pripit. Mi-ar plăcea să fie mai răbdător și să lase ca situația să se liniștească, înainte să reacționeze. De multe ori, aceste situații se rezolvă de la sine sau nu sunt chiar atât de urgente cum are el impresia, și imediat le sporește intensitatea cu o ploaie de mesaje."

Mei S., director regional de vânzări
Scor obținut la testul de autocontrol = 61

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„Mei n-ar trebui să fie *chiar atât* de cinstită. Cei pe care-i coordonează nu au nevoie să știe toate mizeriile care se petrec la nivel de conducere. Când o supără ceva, trebuie să învețe să nu lase să se vadă. Când e nemulțumită, starea ei dă tonul pentru echipa noastră. Mei are tendința de a le transmite tuturor o stare de stres în anumite situații și, fiind cadru de conducere, lucrul acesta are un impact negativ asupra echipei, creând negativitate și stres, în loc să le împrăștie.“

„Lui Mei îi vine greu să-și felicite subalternii pentru realizări, iar acest lucru este interpretat ca gelozie. Îmi dă senzația că aș fi în competiție cu ea, în loc să simt că dorește să reușesc. Cred că Mei este foarte profesionistă în vânzări și se poartă bine cu clienții. Mi-ar plăcea să le aplice și angajaților același tratament.“

„Mei trebuie să fie proactivă, și nu reactivă. În momente de criză, n-ar trebui să le arate tuturor cât e de stresată. Este atât de concentrată și mobilizată de succesul personal, încât se prea poate să-și asume prea mult. Este o muncă solicitantă să conduci echipa de pe Coasta de Vest, dar trebuie să-și rețină emoțiile atunci când ceilalți își spun propriile probleme la ședințe.“

Conștiența socială

Ca primă componentă a competenței sociale, conștiența socială este o abilitate de bază. Conștiența socială este capacitatea de a depista în mod precis emoțiile altor persoane și de a înțelege tot ce li se întâmplă cu adevărat acestora. Adeseori, asta înseamnă să percepi ce gândesc și simt alții, chiar dacă tu nu simți la fel. Este ușor să te lași prins de propriile emoții și să uiți să iei în considerare perspectiva celeilalte părți. Conștiența socială te ajută să rămâi concentrat și să absorbi informații esențiale.

Ascultatul și observatul sunt cele mai importante elemente ale conștienței sociale. Ca să ascultăm bine și să observăm ce se întâmplă în jurul nostru, va trebui să nu mai facem multe dintre lucrurile pe care ne place să le facem. Trebuie să nu mai vorbim, să oprim monologul care poate că ni se derulează în minte, să nu mai anticipăm ce vrea să spună cealaltă persoană și să nu ne mai gândim la următorul lucru pe care-l vom spune. E nevoie de exercițiu pentru a-i *urmări* cu adevărat pe oameni în timp ce interacționezi cu ei și a-ți face o imagine clară a ceea ce gândesc și simt aceștia. Uneori, te simți ca un antropolog. Antropologii își câștigă existența urmărindu-i pe alții în starea lor naturală, fără a-și lăsa propriile gânduri și sentimente să tulbure procesul de observare. Aceasta e conștiența socială în forma ei cea mai pură. Diferența este că tu nu te vei afla la 100 de metri distanță, urmărind prin binoclu desfășurarea evenimentelor. Pentru a fi conștient social, trebuie să depistezi și să înțelegi emoțiile oamenilor, în timp ce lucrurile sunt în desfășurare – să fii un membru al interacțiunii, care contribuie și este în același timp conștient în mod activ.

Ce înseamnă o bună conștiență socială

Alfonso J., director de vânzări de produse farmaceutice

Scor obținut la testul de conștiență socială = 96

Ce spun cei care lucrează cu el:

„Alfonso are un talent rar întâlnit de a putea citi perfect emoțiile celorlalți. Se adaptează la diferite situații și reușește să stabilească o relație cu aproape oricine. Printre exemplele bune în acest sens se numără prânzurile, ședințele și deplasările cu agenții de vânzări.“

„Alfonso face o treabă extraordinară față de frustrările pe care agenții de vânzări le reclamă în relațiile cu alte departamente din firma noastră. El se ocupă întotdeauna de agenții săi de vânzări și are talentul de a se pune în locul lor și de a se întreba ce nu merge într-o anumită situație. Oamenii îi devin foarte loiali lui Alfonso.“

„Alfonso recunoaște emoțiile într-un mod foarte eficient, când vine vorba despre cifrele de sfârșit de lună și cele de sfârșit de an, în cazul agenților săi, reușind să obțină maximum de la echipa sa. A reușit să stabilească o relație extraordinară cu chirurgii la dineu, pentru că-și dădea seama de cum trebuia să conducă discuția, fără să-i facă să se simtă controlați.“

Maya S., director pentru dezvoltare organizațională
Scor obținut la testul de conștiență socială = 92

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„Maya are o abilitate de neegalat în a depista și aborda orice teme sensibile. Se pricepe să recunoască sentimentele altor persoane, când le comunică vești proaste. Ea reflectă modul în care simt ceilalți și-și adaptează stilul de comunicare, pentru a sprijini procesul de luare a unei decizii. Reușește să cunoască oamenii personal, astfel încât să le înțeleagă mai bine perspectivele și să colaboreze în condiții bune cu aceștia."

„Maya este nemaipomenită în ședințele echipei de conducere, în care-și ascultă respectuos colegii, după care își prezintă punctul de vedere propriu. Are un sincer interes de a înțelege oamenii și le oferă observații valoroase, pe baza a ceea ce spun sau fac. Este un foarte bun constructor de echipă, care consolidează legăturile în cadrul acesteia."

„Maya este cel mai eficient «ascultător activ» pe care l-am văzut vreodată. Are talentul de a comunica și «contextul» comentariilor sale, cu scopul de a facilita înțelegerea. Este respectuoasă cu ceilalți, afirmându-și în același timp autoritatea. Maya îi motivează și-i inspiră pe oameni. Știe să le ridice moralul și să-i facă să se simtă în largul lor."

Ce înseamnă o slabă conștiență socială

Craig C., avocat

Scor obținut la testul de conștiență socială = 55

Ce spun cei care lucrează cu el:

„Craig trebuie să-i lase pe ceilalți să fie mulțumiți de ideile lor, chiar când are un plan mai bun. Trebuie să aibă și mai multă răbdare și să-i lase pe ceilalți să aibă și ei planuri la fel de eficiente, care sunt numai diferite de planul său. Mi-aș dori să încerce să înțeleagă ce simt și gândesc oamenii și să observe care sunt probele referitoare la anumite situații, *înainte* de a-și spune părerea sau de a oferi soluții.“

„Craig ar trebuie să fie un ascultător mai bun. Să acorde atenție lucrurilor care i se spun, în loc să se gândească la ce dorește el să spună. De obicei, limbajul trupului îți arată că nu ascultă, ceea ce-i dezarmează pe mulți. Mi-ar plăcea să existe mai multă acuratețe la el, atunci când prezintă ideile altora.“

„Craig nu este genul care socializează. Este atât de concentrat asupra muncii, încât uneori dă impresia că nu-l interesează ce i se întâmplă cuiva în ziua respectivă. Când are idei noi (sau idei de la fosta sa firmă), nu reușește ușor să le explice, astfel încât să fie acceptate și de ceilalți. Craig ar trebui să învețe să-i asculte pe alții, cu urechile și cu inima. Pare să devină din ce în ce mai rigid și asta îl face să nu accepte ușor punctele de vedere ale celorlalți sau să includă contribuția lor în hotărârile sale.“

Rachel M., director de proiect
Scor obținut la testul de conștiență socială = 62

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„Lui Rachel îi scapă aspectele ne-tehnice ale întrunirilor. Starea de spirit și evoluția opiniilor trec pe lângă ea. Rachel trebuie să învețe să absoarbă și altă parte, în afara celei tehnice, partea umană a ședințelor, și să devină un cercetător al oamenilor și al sentimentelor lor.“

„Rachel se concentrează uneori exclusiv asupra unui aspect anume și nu vede pădurea din cauza copacilor. Acest lucru poate fi frustrant pentru noi, cei din jurul ei. De obicei, nici nu observă reacțiile noastre. Ar trebui să-l verifice pe fiecare din jurul mesei, pentru a calibra ce gândesc toți, înainte de a intra în detaliile proiectului. Ar fi mai bine dacă ar grupa tema în segmente mari, în loc să ne treacă pe toți prin detalii direct.“

„Rachel este uneori atât de prinsă în propriile gânduri, la ședințe și în conversațiile individuale, încât nu ascultă cu adevărat dialogul explicit sau implicit în curs. Din acest motiv, este mai puțin eficientă, pentru că nu participă la conversație și pierde ocaziile de a-i influența direcția. Rachel trebuie să exerseze analizarea problemelor din punctul de vedere al celorlalți, astfel încât să poată influența mai eficient sau, cel puțin, să abordeze direct perspectiva acestora. Ar ajuta-o și să aibă o conversație mai concisă și pe cât posibil mai țintită. Oamenii își pot pierde interesul sau pot fi derutați în timpul unor explicații lungi sau când nu le este clar mesajul.“

Gestionarea relațiilor

Deși gestionarea relațiilor este cea de-a doua componentă a competenței sociale, această competență derivă adeseori din abilitățile tale din primele trei competențe de inteligență emoțională: conștiența de sine, autocontrolul și conștiența socială. Gestionarea relațiilor este capacitatea ta de a-ți folosi conștiența în ceea ce privește propriile emoții și cele ale altora, pentru a folosi interacțiunile cu succes. Acest lucru asigură o comunicare clară și o gestionare eficientă a conflictului. Gestionarea relațiilor reprezintă și legătura pe care o stabilești cu ceilalți, în timp. Cei care-și gestionează bine relațiile sunt capabili să înțeleagă avantajul de a avea legături cu multe persoane diferite, chiar și cu cele pe care nu le plac în mod deosebit. Trebuie căutate și prețuite relațiile solide. Acestea sunt rezultatul modului în care înțelegi oamenii, în care-i tratezi și al trecutului vostru comun.

Cu cât este mai slabă legătura pe care o ai cu cineva, cu atât este mai greu să-ți faci auzit punctul de vedere. Dacă dorești ca oamenii să te asculte, va trebui să exersezi o bună gestionare a relațiilor și să cauți beneficii în fiecare relație, în special în cele care reprezintă o provocare. Diferența dintre o interacțiune și o relație este o chestiune care ține de frecvență. Este produsul calității, al adâncimii și al timpului petrecut interacționând cu o altă persoană.

Gestionarea relațiilor reprezintă cea mai mare provocare pentru majoritatea oamenilor, în perioadele de stres. Dacă ne gândim că peste 70% dintre cei pe care i-am testat au dificultăți în a gestiona stresul, este ușor de văzut de ce construirea unor relații de calitate pune atâtea probleme. Unele dintre cele mai problematice și stresante situații cu care ne confruntăm sunt cele de la serviciu. Conflictele de la locul de muncă tind să degenereze, atunci când oamenii evită problemele în mod pasiv, neavând abilitățile necesare pentru a iniția o conversație directă și, în același timp, constructivă. Conflictele de la locul de muncă tind să explodeze atunci când oamenii nu-și controlează furia sau frustrarea și aleg să și-o verse pe alții. Gestionarea relațiilor îți oferă abilitățile de care ai nevoie, pentru a putea să eviți ambele scenarii și să profiți la maximum de toate interacțiunile pe care le ai cu o altă persoană.

Ce înseamnă o bună gestionare a relațiilor

Gail C., director financiar

Scor obținut la testul de gestionare a relațiilor = 95

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„Gail are o abilitate înnăscută de a citi oamenii și emoțiile acestora și folosește ceea ce află pentru a crea un forum de discuții sigur și prietenos. Nu s-a întâmplat niciodată ca ușa lui Gail să nu fi fost «deschisă» atunci când am avut nevoie de ea, și reușește întotdeauna să păstreze o atitudine plăcută și profesională, chiar și atunci când are lucrări multe și grele. Cu toții știu că pot conta pe Gail, iar ceea ce-i spun confidențial va fi respectat."

„Gail este foarte atentă la ceilalți și încearcă să îmbunătățească lucrurile. Când cineva este supărat, pune suficiente întrebări pentru a obține o imagine a situației, iar apoi este în măsură să dea sfaturi concrete și să ajute persoana respectivă, făcând-o să se simtă mult mai bine. Gail te face să te simți deștept și încrezător atunci când îți transmite atitudinea ei, chiar dacă ai făcut o greșeală. Își ajută echipa să devină mai bună și să se dezvolte, iar ea dă un exemplu personal bun în ceea ce privește tratarea oamenilor în mod asertiv și prin discuții deschise."

„Chiar și în cursul conversațiilor mai dure, Gail este atentă să păstreze o relație bună, relaxată, cu toate părțile implicate. Află câte ceva despre interesele celeilalte persoane și pune întrebări în acest sens, atunci când se întâlnesc, chiar dacă pare să nu aibă nimic în comun. Gail își stăpânește foarte bine propriile emoții și pare să simtă exact ce simți și tu, atunci când vorbiți, ceea ce te ajută să simți că relaționează cu tine și că te înțelege."

Allister B., medic
Scor obținut la testul de gestionare a relațiilor = 95

Ce spun cei care lucrează cu el:

„Allister este un ascultător extrem de răbdător, empatic, motiv pentru care pacienții îl adoră. Încearcă permanent să nu emită judecăți și-i consideră pe toți nevinovați până la proba contrarie. Se poartă la fel și cu asistentele, și cu tehnicienii. L-am văzut pe Allister în situații în care familiile pacienților săi puneau întrebări dificile, iar el reușea să rămână calm și să răspundă fără a-l respinge pe interlocutor. Ascultă atent ce spun ceilalți și nu lasă niciodată să se vadă când îl supără sau îl irită ceva. Răspunde amabil, dar cu autoritate."

„Competențele de interrelaționare ale lui Allister sunt excepționale. În situațiile în care l-am văzut mai puțin mulțumit de un anumit rezultat, și-a exprimat poziția foarte atent în ceea ce privește așteptările sale, fără nervi sau alte ieșiri. L-aș descrie ca fiind o persoană directă și care, totuși, nu dorește să se confrunte cu ceilalți și să-și piardă controlul. În același timp, este permanent pregătit să laude eforturile și succesul echipei sale, dacă și când e cazul. Știe să observe imaginea de ansamblu și apoi să te îndrume într-un mod plin de înțelegere și realist."

„Niciodată nu m-am despărțit de Allister fără să mă simt altfel decât 110%. Știe când să abordeze un subiect cu delicatețe și când să laude și să încurajeze. Allister își cunoaște colegii foarte bine, iar acest lucru îi dă posibilitatea să gestioneze conflictele într-un mod calm și pozitiv. Este respectat pentru faptul că așteaptă reacțiile celorlalți, înainte să tragă el concluzii. Încearcă să găsească modalități dintre cele mai bune de comunicare cu ceilalți, chiar când există o atmosferă de rezistență, confuzie sau conflict deschis. Are o capacitate extraordinară de a empatiza cu ceilalți și asta creează relații pozitive și solide."

Ce înseamnă o slabă gestionare a relațiilor

Dave M., director de vânzări

Scor obținut la testul de gestionare a relațiilor = 66

Ce spun cei care lucrează cu el:

„Dacă nu împărtășește aceleași idei cu cineva, Dave dă clar de înțeles că nu merită să dezvolte respectiva relație. Mi-ar face plăcere să acorde totuși timpul și resursele necesare pentru a schimba acest lucru. Când simte că o persoană cu care lucrează s-ar putea să nu-i fie «aliat», ci dimpotrivă, o persoană în care nu poate avea încredere, își exprimă foarte clar opinia despre acea persoană. Creează astfel un efect de domino asupra celor cărora le comunică acest lucru și erodează camaraderia. De obicei, Dave este eficient când ajunge să cunoască oamenii mai bine și are încredere că nu reprezintă o amenințare pentru el, dar va trebui să treacă peste asta, dacă dorește să continue să urce pe scara ierarhică."

„Dave este uneori extrem de emoționat atunci când cunoaște pe cineva, iar asta poate fi o trăsătură bună, dar unele persoane nu răspund la entuziasmul său și se țin deoparte. Le vine greu să relaționeze cu el. Mi-ar plăcea să-l văd pe Dave făcând eforturi pentru a-și uni echipa și a risipi senzația că unele decizii se iau pe baza opiniilor sau prejudecăților lui. Foarte adesea, oamenii au senzația că opinia lor profesională a fost ignorată, în ciuda faptului că și-o argumentaseră solid."

„Dave este genul de om care întotdeauna reacționează în relațiile cu oamenii, în loc să le răspundă. E bine să ai o părere fermă, dar să respingi părerile altora nu e la fel de bine. Ar trebui, de asemenea, să-și adapteze stilul de comunicare la interlocutor. Abordarea lui este aproape întotdeauna foarte directă, ceea ce se poate dovedi complicat pentru unele persoane."

Natalie T., inspector de etaj
Scor obținut la testul de gestionare a relațiilor = 69

Ce spun cei care lucrează cu ea:

„De multe ori, Natalie minimalizează punctul de vedere sau experiența cuiva. Justifică situațiile proaste afirmând că se putea și mai rău, că pur și simplu nu înțelegi tu sau c-ar trebui să treci peste. E percepută ca o persoană insensibilă și lipsită de empatie, mai ales în relațiile cu subordonații. Aș dori să fie mai sinceră în interacțiunile cu aceștia și să arate o apreciere generală a celorlalți."

„Natalie ar trebuie să înceteze să fie nemulțumită de orice. Este obositor și demotivant. Trebuie să înceapă să recunoască realizările oamenilor. I s-a pus eticheta de persoană dură, cu care se lucrează greu și de care nu te poți apropia. Uneori, obține rezultate, dar pe spatele celorlalți."

„Mi-ar plăcea s-o văd pe Natalie încercând să evite afirmațiile care implică o judecată și pe cele negative, atunci când se adresează echipei sau altora, în condițiile în care acestea nu rezolvă nimic. Ajutând oamenii să vadă ce anume se poate face altfel, îi ajută să crească, în schimb atitudinile ei permanent negative sunt interpretate ca o nevoie de a-i umili pe ceilalți. Nimeni nu-i mai apreciază rezultatele și, uneori, acestea sunt interpretate ca o nevoie a ei de a fi considerată cea mai bună."

4

LA TREABĂ: PLANUL MEU DE ACȚIUNE PENTRU CREȘTEREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

Informațiile călătoresc între centrele rațional și emoțional ale creierului, în mare măsură la fel ca mașinile pe o arteră din oraș. Atunci când exersezi competențe de inteligență emoțională, traficul se desfășoară fluent, în ambele direcții. Mărirea intensității traficului consolidează legătura dintre centrii rațional și emoțional din creier. Inteligența ta emoțională este afectată, în mare măsură, de capacitatea ta de a menține sau nu un trafic corespunzător pe acest drum. Cu cât te gândești mai mult la ceea ce simți – și faci un lucru productiv cu acele sentimente –, cu atât se dezvoltă mai mult această cale. Unii dintre noi călătoresc anevoie pe un drum de țară cu două benzi, în timp ce alții au la dispoziție o autostradă cu cinci benzi. Indiferent care dintre cele două drumuri te descrie mai bine, întotdeauna există posibilitatea de a mai adăuga benzi.

„Plasticitate“ este termenul pe care-l folosesc neurologii pentru a descrie capacitatea creierului de a se schimba. Creierul tău creează noi conexiuni, așa cum bicepșii ți se măresc dacă ridici greutăți de câteva ori pe săptămână. Schimbarea e treptată, iar greutățile devin din ce în ce mai ușor de ridicat, pe măsură ce respecți acest obicei. Creierul nu ți se poate mări ca bicepșii, fiind limitat de cutia craniană, așa că, în schimb, celulele creierului dezvoltă noi conexiuni, pentru a spori eficiența gândurilor, fără să crească în dimensiuni creierul însuși.

Pe măsură ce aplici strategiile din restul capitolelor, pentru a-ți îmbunătăți competențele de inteligență emoțională, miliardele de neuroni microscopici care pavează drumul dintre centrii rațional și emoțional din creierul tău se ramifică (la fel ca ramurile unui pom), pentru a ajunge la celelalte celule. O singură celulă poate genera 15 000 de conexiuni cu vecinele ei. Această reacție în lanț de creștere ajută calea gândirii, răspunzătoare de comportament, să devină mai puternică, facilitând punerea în aplicare a acestei noi resurse în viitor.

O singură celulă poate genera 15 000 de conexiuni cu vecinele ei. Această reacție în lanț de creștere ajută calea gândirii, răspunzătoare de comportament, să devină mai puternică, facilitând punerea în aplicare a acestei noi resurse în viitor.

Va trebui să repeți de multe ori strategiile, până ți le însușești. Poate fi nevoie de un efort colosal, pentru a adopta un nou comportament, dar, după ce ți-ai antrenat creierul, totul devine o rutină. Dacă, de exemplu, obișnuiești să țipi când te înfurii, va trebui să înveți să alegi o reacție alternativă. Trebuie să exersezi această nouă reacție de multe ori, înainte ca ea să înlocuiască nevoia de a țipa. La început, va fi extrem greu să faci altceva decât să țipi, când ești furios. Dar, de fiecare dată când reușești, noua cale se consolidează. În cele din urmă, dorința de a țipa devine atât de mică, încât îți va fi ușor s-o ignori. Studiile au demonstrat o schimbare durabilă, în ceea ce privește inteligența emoțională, la peste șase ani de la adoptarea noilor competențe.

Următorul plan de acțiune pentru creșterea inteligenței emoționale te va ajuta să-ți direcționezi eforturile în mod mai eficient, pe măsură ce explorezi și aplici strategiile de creștere a competențelor de inteligență emoțională din restul capitolelor. Urmează acești pași pentru a-ți finaliza Planul de acțiune pentru creșterea inteligenței emoționale:

1. Transferă scorul obținut la testul de *Evaluare a inteligenței emoționale* [Emotional Intelligence Appraisal®]la partea întâi (Călătoria mea începe) din Planul tău de acțiune pentru creșterea inteligenței emoționale de la pagina 55. (Fă-ți curaj să scrii direct pe paginile acestei cărți.)

2. Alege o competență de inteligență emoțională asupra căreia să lucrezi. Mintea omenească se poate concentra eficient pe câte o singură competentă de inteligență emoțională odată. Chiar și cei mai ambițioși trebuie să fie convinși că, lucrând conștiincios asupra unei singure competențe, vor avea rezultate excelente – abilitatea ta referitoare la alte competențe de inteligență emoțională va reprezenta un avantaj real. Raportul de feedback de la testul de *Evaluare a inteligenței emoționale* îți recomandă o competență cu care să începi. Poți alege și singur o competență, dar îți recomandăm să nu începi cu gestionarea relațiilor, dacă ai avut un punctaj mai mic de 75 la toate cele patru competențe de inteligență emoțională.

3. Alege trei strategii pe care să începi să le folosești pentru competența aleasă. Raportul de feedback de la testul de *Evaluare a inteligenței emoționale* îți recomandă strategii specifice din această carte, bazate pe o analiză a profilului punctajului pe care l-ai obținut. Alege oricare dintre aceste recomandări sau alege diferite strategii din capitolul de strategii ale competenței alese.

4. Alege-ți un mentor pentru inteligența emoțională. Alege pe cineva care dovedește talent în domeniul competenței de inteligență emoționale pe care ți-ai ales-o și întreabă respectiva persoană dacă este dispusă să-ți ofere feedback și îndrumare, la intervale regulate, în cursul călătoriei. Stabilește neapărat un program regulat de întâlnire și notează-ți numele persoanei respective în Planul de acțiune.

5. Reține următoarele, atunci când aplici strategiile alese:

a. Așteaptă-te la succes, nu la perfecțiune. Atâta vreme cât dezvolți noi competențe de inteligență emoțională, perfecțiunea înseamnă că nu faci suficient efort. Va trebui să te surprinzi în continuare în situații în care emoțiile preiau controlul, dacă vrei să evoluezi permanent.

b. Exersează, exersează, exersează. Cantitatea de exercițiu este adevăratul secret în ceea ce privește îmbunătățirea competențelor tale de inteligență emoțională. Exersează-ți strategiile de inteligență emoțională cât mai des cu putință, într-o diversitate de situații și cu toate tipurile de oameni.

c. Ai răbdare. Când lucrezi la îmbunătățirea inteligenței tale emoționale, trebuie să știi că va dura luni bune până când să realizezi o schimbare durabilă. Cei mai mulți observă schimbări măsurabile, de durată, după trei până la șase luni de când au început să lucreze la o competență.

6. Măsoară-ți progresele. După ce ai făcut suficiente progrese în ceea ce privește competența de inteligență emoțională pe care ți-ai ales-o pentru partea întâi a Planului tău de acțiune, mai fă o dată online testul de *Evaluare a inteligenței emoționale*. Încheie partea a doua a Planului de acțiune.

Planul meu de acțiune pentru creșterea inteligenței emoționale

Partea întâi – Călătoria mea începe

Data completării:

Enumeră mai jos punctajele de la testul de *Evaluare a inteligenței emoționale*.

	Punctaj
Inteligența emoțională generală:	_____
Conștiența de sine:	_____
Autocontrolul:	_____
Conștiența socială:	_____
Gestionarea relațiilor:	_____

Alege o competență de inteligență emoțională și trei strategii

Asupra căreia dintre cele patru competențe de inteligență emoțională vei lucra mai întâi? Încercuiește în tabelul de mai jos competența aleasă:

conștiența de sine	**autocontrolul**
conștiența socială	**gestionarea relațiilor**

Treci în revistă strategiile pentru fixarea competenței de inteligență emoțională pe care ai selectat-o și enumeră mai jos până la trei dintre acestea pe care le vei exersa.

1.
2.
3.

Mentorul meu pentru creșterea inteligenței emoționale

Ce persoană cunoști, care dovedește talent în privința competenței de inteligență emoțională pe care ai ales-o și care este dispusă să-ți ofere feedback și sfaturi pe tot parcursul drumului?

Mentorul meu pentru creșterea inteligenței emoționale este:

_____

_____

Partea a doua – În ce punct a ajuns călătoria mea

Data completării:

După ce ai făcut testul de *Evaluare a inteligenței emoționale* a doua oară, enumeră mai jos punctajele vechi și noi:

	Punctaj vechi	Punctaj nou	Schimbare +/-
Inteligența emoțională generală			
Conștiența de sine			
Autocontrolul			
Conștiența socială			
Gestionarea relațiilor			

Alege o nouă competență de inteligență emoțională și trei strategii

Pe baza rezultatelor explicate în raportul de feedback de la testul de *Evaluare a inteligenței emoționale*, unde îți vei concentra eforturile acum, pentru dezvoltarea competențelor? Încercuiește în tabelul de mai jos competența aleasă:

conștiența de sine	**autocontrolul**
conștiența socială	**gestionarea relațiilor**

Treci în revistă strategiile pentru competența de inteligență emoțională pe care ai selectat-o și enumeră mai jos până la trei dintre acestea, pe care le vei exersa.

1.
2.
3.

Noul meu mentor pentru inteligența emoțională

Ce persoană cunoști, care dovedește talent în ceea ce privește noua competență de inteligență emoțională pe care ai ales-o și care este dispusă să-ți ofere feedback și sfaturi, pe tot parcursul drumului?

Noul meu mentor pentru creșterea inteligenței emoționale este:

_____

_____

5

STRATEGII DE DEZVOLTARE A CONȘTIENȚEI DE SINE

Mai simplu spus, a fi conștient de tine însuți înseamnă a te cunoaște așa cum ești cu adevărat. Inițial, conștiența de sine poate fi percepută ca un concept oarecum ambiguu. Nu există o linie de final, unde să te aștepte cineva, ca să-ți atârne o medalie de gât și să declare că ai „conștiență de sine“. Conștiența de sine nu înseamnă numai să știi că ești o persoană matinală, și nu o pasăre de noapte. Este un lucru mult mai profund. Să ajungi să te cunoști pe dinăuntru și pe dinafară înseamnă o călătorie continuă, în care dai la o parte foile de ceapă și începi să te simți din ce în ce mai confortabil cu ceea ce este în mijloc – adevărata ta esență.

Reacțiile tale emoționale înnăscute față de orice apar înainte să ai măcar o șansă de a răspunde. Dat fiind că nu este posibil să scoți emoțiile din ecuație, a te gestiona pe tine însuți și relațiile tale înseamnă că, în primul rând, trebuie să cunoști întreaga plajă a sentimentelor tale, atât pozitive, cât și negative.

Dacă nu-ți rezervi timp ca să-ți observi și înțelegi emoțiile, acestea au un mod ciudat de a reapărea la suprafață, atunci când te aștepți sau îți dorești cel mai puțin. Este modul lor de a încerca să-ți atragă atenția asupra unui lucru important. Vor persista, iar răul va crește, până când le vei băga în seamă.

Confruntarea cu adevărul despre persoana care ești poate fi uneori tulburătoare. Îți trebuie curaj și onestitate pentru a lua contact cu emoțiile și tendințele tale. Ai răbdare și acordă-ți credit chiar și pentru cel mai mic pas înainte. Pe măsură ce vei începe să observi despre tine însuți lucruri de care înainte nu erai conștient – lucruri care nu-ți vor plăcea întotdeauna –, vei progresa.

Capitolul de față îți prezintă în continuare 15 strategii originale, care au fost elaborate pentru a te ajuta să-ți îmbunătățești conștiența de sine, astfel încât să creezi modificări pozitive în viața ta. Strategiile sunt clare și pline de observații și exemple, care vor promova creșterea nivelului conștienței de sine.

STRATEGII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CONȘTIENȚEI DE SINE

1. Nu-ți mai împărți sentimentele în bune și rele.
2. Observă efectul de domino al emoțiilor tale.
3. Analizează-ți atent starea de disconfort.
4. Simte-ți fizic emoțiile.
5. Află cine și ce te enervează.
6. Fii cu ochii pe tine însuți ca un vultur…
7. Ține un jurnal al propriilor emoții.
8. Nu te lăsa păcălit de o dispoziție proastă.
9. Nu te lăsa păcălit nici de o dispoziție bună.
10. Oprește-te și pune-ți întrebarea *de ce* faci lucrurile pe care le faci.
11. Analizează-ți valorile.
12. Verifică-te.
13. Recunoaște-ți emoțiile în cărți, filme și muzică.
14. Încearcă să obții feedback.
15. Propune-ți să te autocunoști în condiții de stres.

1 Nu-ți mai împărți sentimentele în bune și rele

Ține de natura noastră umană să tindem a crea două teancuri simple și clare de emoții: cele bune și cele rele. De exemplu, marea majoritate a oamenilor ar clasifica sentimentul de vinovăție ca fiind *rău*. Nu-ți dorești să ai acest sentiment – poți ajunge să te culpabilizezi din această cauză – și faci tot ce-ți stă în putere ca să scapi de el. La fel, avem tendința de a lăsa emoțiile *bune*, cum este exaltarea, s-o ia razna. Cu această energie ne montăm și ne hrănim.

Când le pui astfel de etichete emoțiilor tale, înseamnă că le judeci, iar acest lucru te împiedică să înțelegi ce simți cu adevărat. Când îți acorzi timpul necesar pentru a zăbovi asupra unei emoții și devii perfect conștient de ea, ești capabil să înțelegi ce anume o produce. Renunțând să mai judeci emoțiile, le dai voie să-și urmeze cursul și să dispară. Dacă emiți judecăți asupra a ceea ce ar trebui sau n-ar trebui să simți, ceea ce simți nu face decât să mai adauge emoții peste acel teanc și împiedică sentimentul inițial să-și urmeze cursul.

Renunțând să mai judeci emoțiile, le dai voie să-și urmeze cursul și să dispară.

Prin urmare, când mai simți că o emoție începe să se contureze, observ-o imediat. Abține-te s-o pui în teancul bun sau în cel rău și amintește-ți că acel sentiment există ca să te ajute să înțelegi un lucru important.

2 Observă efectul de domino al emoțiilor tale

Gândește-te o clipă la ceea ce se întâmplă când arunci o piatră în apă. Piatra atinge suprafața apei, formând unde concentrice, care durează mult timp după aceea. Revărsările tale emoționale sunt ca pietrele care trimit unde concentrice către oamenii din viața ta. Întrucât emoțiile sunt principalul motor al comportamentului tău, este important să înțelegi efectul pe care-l au asupra altor persoane.

Să presupunem că un șef își pierde calmul și ceartă cu asprime un angajat în fața restului echipei. Când are loc admonestarea, s-ar putea părea că ținta șefului e singura persoană cu sentimentele rănite, dar efectul exploziei îi afectează pe toți cei care sunt de față. Întorcându-se la birourile lor, și ceilalți membri ai echipei simt furia șefului. Se întorc la lucru cu un gol în stomac, fiecare întrebându-se când îi va veni și lui rândul.

Șeful crede că tirada lui stimulează productivitatea, pentru că, tunând și fulgerând, „a băgat spaima în toți“, dar spaima se transformă curând în prudență. Pentru a da tot ce au mai bun, membrii echipei trebuie să-și asume riscuri, să-și depășească zona de confort și chiar să facă unele greșeli de parcurs. Nici unul dintre membrii echipei nu-și dorește să fie următoarea țintă a nervozității șefului, prin urmare se mențin cu toții în zona de siguranță și fac numai ce li se spune. Un an mai târziu, când i se taie din salariu pentru că echipa pe care o conduce nu are inițiativă, șeful se întreabă ce se întâmplă cu *echipa* lui.

Sentimentele tale sunt arme puternice și, dacă vei continua să crezi că efectele lor sunt de moment și minime, îți vei face un deserviciu. Pentru a observa efectul de domino al emoțiilor tale, este esențial să urmărești atent în ce mod afectează ele alte persoane imediat și apoi să folosești această informație ca pe un ghid pentru modul în care emoțiile tale vor afecta un cerc mai larg, mult timp după ce ți-ai dat frâu liber emoțiilor. Pentru a înțelege mai bine efectul de domino al emoțiilor tale, va trebui să reflectezi o perioadă asupra comportamentului tău. Va trebui, de asemenea, să întrebi alte persoane în ce mod sunt afectate de emoțiile tale. Cu cât vei înțelege mai bine în ce mod se reflectă în afară emoțiile tale, cu atât vei fi mai pregătit să alegi ce fel de unde vrei să transmiți.

3 Analizează-ți atent starea de disconfort

Cel mai mare obstacol pe care-l întâlnești atunci când vrei să-ți îmbunătățești conștiența de sine e tendința de a evita disconfortul pe care-l resimți atunci când te vezi așa cum ești cu adevărat. Lucrurile la care nu te gândești nu-ți apar pe radar dintr-un motiv anume: pot durea, când ies la suprafață. Evitarea acestei dureri creează probleme, pentru că reprezintă doar o rezolvare pe termen scurt. Nu vei reuși niciodată să te autogestionezi eficient dacă ignori ce trebuie să faci pentru a te schimba.

În loc să eviți un sentiment, ar trebui să-ți propui să te apropii de emoție, să te contopești cu ea și, în cele din urmă, s-o depășești, traversând-o. Acest lucru e valabil chiar și pentru un disconfort emoțional ușor, de exemplu plictiseala, confuzia sau speranța.

În loc să eviți un sentiment, ar trebui să-ți propui să te apropii de emoție, să te contopești cu ea și, în cele din urmă, s-o depășești, traversând-o.

Atunci când ignori sau minimalizezi o emoție, oricât ar fi ea de mică sau de nesemnificativă, pierzi ocazia de a realiza ceva productiv cu acel sentiment. Chiar mai rău: ignorându-ți sentimentele, nu le faci să dispară, ci doar le ajuți să iasă la suprafață din nou, când te aștepți mai puțin.

Pentru a fi eficienți în viață, cu toții avem nevoie să ne descoperim aroganța – lucrurile pe care nu ne obosim să le aflăm și le dăm la o parte, considerându-le neimportante. O persoană consideră că scuzele sunt pentru lași, prin urmare nu învață niciodată să-și dea seama când e nevoie să le folosească. O altă persoană detestă să se simtă deprimată, prin urmare își ocupă mereu timpul cu activități fără sens și nu se simte niciodată mulțumită. Ambele persoane trebuie să aibă curajul de a-și aborda sentimentele, ceea ce le motiva să se schimbe. În caz contrar, vor continua să meargă pe un drum neproductiv, lipsit de satisfacții, repetând aceleași tipare la nesfârșit.

După primele câteva dăți în care te vei apleca peste propriul disconfort, îți vei da repede seama că disconfortul nu este chiar așa de rău, nu te distruge și chiar îți aduce recompense. Lucrul surprinzător, în ceea ce privește creșterea conștienței de sine, este că numai gândul la ea te va ajuta să te schimbi, deși în mare parte, inițial, te vei concentra asupra lucrurilor pe care le faci „greșit“. Nu te teme de „greșelile“

tale emoționale. Acestea îți arată ce anume ar trebui să faci diferit și-ți oferă un flux constant de informații, de care ai nevoie pentru a te înțelege, pe măsură ce viața se desfășoară.

4 Simte-ți fizic emoțiile

Când trăiești o emoție, prin creier îți trec semnale electrice care declanșează senzații fizice în corpul tău. Senzațiile fizice pot varia, precum contractarea mușchilor stomacului, creșterea pulsului, accelerarea respirației sau uscarea gurii. Dat fiind că mintea și corpul îți sunt atât de strâns legate, unul dintre cele mai eficiente moduri de a-ți înțelege emoțiile, pe măsură ce ele apar, este să afli cum să depistezi modificările fizice care-ți însoțesc emoțiile.

Pentru a înțelege mai bine efectele fizice ale emoțiilor, încearcă să închizi ochii următoarea dată când vei rămâne câteva minute singur. Simte cât de repede sau de încet îți bate inima. Observă ritmul respirației. Dă-ți seama de cât de contractați sau relaxați sunt mușchii brațelor, picioarelor, gâtului și spatelui. Acum, gândește-te la două evenimente din viața ta – unul pozitiv și unul negativ – care generează emoții puternice. Gândește-te la unul dintre aceste evenimente suficient de amănunțit încât să simți emoțiile începând să apară. Observă schimbările care însoțesc sentimentele. Îți modifică ritmul respirației sau al bătăilor inimii? Ți se contractă mușchii? Simți că-ți crește sau îți scade temperatura corpului? Repetă acest proces cu celălalt eveniment și ia notă de diferențele fizice pe care le produc emoțiile asociate experiențelor pozitive și negative.

Când închizi ochii și te gândești la evenimentele care-ți produc emoții, înseamnă, pur și simplu, să te pregătești pentru situația reală – depistarea semnalelor fizice ale emoțiilor în desfășurare. La început, încearcă să nu te gândești prea intens – deschide-ți doar mintea, pentru a o ajuta să observe senzațiile. Pe măsură ce vei face din ce în ce mai bine acest lucru, vei constata că adesea ești conștient fizic de o emoție cu mult timp înainte de a o conștientiza mental.

5 Află cine și ce te enervează

Cu toții avem sensibilități – antipatii, aversiuni, cum vrei să le spui – care, atunci când sunt implicate, pur și simplu ne irită și ne enervează de ne vine să țipăm. Poate ai o colegă de serviciu care-și trăiește viața ca și cum ar fi permanent pe scenă. Apariția ei la ședințe este dramatică și țipătoare; femeia se hrănește cu energia produsă de atenția tuturor și folosește această energie pentru a prelua controlul asupra încăperii. Vocea ei se aude mai tare decât a tuturor, iar contribuțiile ei sunt întotdeauna romane complicate, pentru că-i place să se asculte vorbind.

Dacă stilul tău este mai subtil (sau, de fapt, ți-ar plăcea să te afli și tu pe scena respectivă), o astfel de persoană s-ar putea să te calce pe nervi. Când intri într-o ședință cu idei minunate și pregătit să te așezi și să treci direct la obiect, o astfel de persoană teatrală, care face din sala de consiliu scena proprie, în mod sigur te va umple de frustrare și furie. Chiar dacă nu ești genul de persoană care să lase să-i scape comentarii impulsive sau care să iasă la atac, e posibil ca limbajul trupului să te dea de gol, sau te poți trezi, pe drumul spre casă, gândindu-te obsesiv la această frustrare.

A ști cine te enervează și cum face acest lucru este esențial pentru dezvoltarea abilității de a prelua controlul unor astfel de situații, de a-ți stăpâni impulsurile și de a te calma. Pentru a folosi această strategie, nu te poți gândi la situație la modul general. Trebuie să identifici persoanele și situațiile anume care-ți declanșează acele emoții. În mod sigur, o gamă largă de persoane și lucruri te enervează. Ar putea fi vorba de anumite persoane (de exemplu, persoanele teatrale), de anumite situații (de exemplu, spaima sau să fii prins nepregătit) sau de diferite contexte (de exemplu, birourile zgomotoase). Dacă înțelegi clar cine și ce te enervează, aceste persoane și situații vor fi mai puțin greu de gestionat, pentru că nu te vor mai lua prin surprindere.

Îți poți duce conștiența de sine la un nivel superior, descoperind sursa iritărilor tale. Adică de ce aceste persoane și situații te irită în așa măsură, în timp ce alte persoane și situații, la fel de enervante, nu te deranjează deloc? Poate că vedeta ședințelor îți amintește de sora ta, care capta în întregime atenția când erați mici. Ai trăit mulți ani în umbra ei și ți-ai propus să nu mai lași să se întâmple vreodată acest

lucru. Iar acum stai alături de clona ei la fiecare ședință. Nu e deloc de mirare că-ți declanșează astfel de emoții.

Faptul de a ști de ce te irită aceste lucruri îți deschide calea spre gestionarea reacțiilor față de aceste elemente declanșatoare. De acum încolo, sarcina ta e simplă – află sursa lucrurilor care te enervează și schițează o listă. Cunoașterea surselor de enervare este esențială pentru aplicarea strategiilor de autogestionare și de gestionare a relațiilor, prezentate în continuare în această carte.

6 Fii cu ochii pe tine însuți ca un vultur

Vulturii au avantajul special de a zbura la sute de metri deasupra pământului și de a putea privi spre el de sus, astfel încât să vadă tot ce se întâmplă dedesubtul lor. Creaturile de pe pământ își văd de viață având o viziune limitată, nedându-și nici măcar seama că vulturul zboară pe deasupra lor, anticipându-le fiecare mișcare. N-ar fi minunat să fii precum vulturul și să te privești de la înălțime, în acele situații delicate care par să te copleșească? Gândește-te la toate lucrurile pe care ai putea să le vezi și să le înțelegi de acolo, de sus. Obiectivitatea ți-ar permite să te desprinzi de imperiul emoțiilor tale și să știi exact ce trebuie să faci pentru a obține un rezultat pozitiv.

Chiar dacă nu ești vultur, tot îți poți construi o înțelegere mai obiectivă a comportamentului propriu. Poți exersa observându-ți emoțiile, gândurile și comportamentele, chiar în timp ce lucrurile sunt în curs. În esență, obiectivul este să încetinești ritmul și să asimilezi tot ce se află în fața ta, permițându-i creierului să prelucreze toate informațiile disponibile înainte să acționezi.

Să luăm un exemplu. Să spunem că ai un fiu adolescent, care a întârziat mai bine de două ore vineri seara, când era pedepsit să nu iasă cu prietenii. Stai în sufragerie pe un scaun, pe întuneric, așteptându-l să intre pe ușă și să-ți ofere o altă explicație creativă pentru faptul că a întârziat și nu răspunde la telefon. Cu cât stai mai mult acolo, gândindu-te la lipsa de respect a fiului tău față de autoritatea ta și la orele de somn de care tocmai te-a privat, cu atât îți fierbe sângele mai tare. În scurt timp, ai și uitat motivul real pentru care ești atât de supărat – ești îngrijorat să nu i se fi întâmplat ceva. Sigur, vrei să respecte regulile, dar ceea ce te ține treaz este că te gândești la cât e de imprudent.

A te urmări ca un vultur în această situație presupune să profiți de acest calm dinaintea furtunii. Știi că furia o să izbucnească în momentul în care-i vor ieși din gură scuzele inventate, dar știi și că este mai probabil ca el să-ți respecte regulile dacă-l faci să-ți vadă și să-ți simtă îngrijorarea. Acesta e momentul în care trebuie să te gândești cum arată această situație văzută de sus. Îți dai seama că o asemenea meditație nu face decât să-ți alimenteze furia. Îți amintești că este un copil bun, care s-a purtat în ultima vreme prea mult ca un adolescent tipic. Știi că furia ta nu-l va schimba; până

acum, n-a funcționat. Având imaginea de ansamblu în fața ochilor, te hotărăști să-i explici motivul pedepsei și de ce ești atât supărat, în loc să-l iei la ceartă. Când, în cele din urmă, intră în casă furișându-se și doboară veioza de pe măsuță pe întuneric, ești recunoscător că vezi imaginea de ansamblu și nu numai ce se află în fața ochilor tăi.

7 Ține un jurnal al emoțiilor tale

Cea mai mare provocare, în dezvoltarea conștienței de sine, este obiectivitatea. E greu să-ți creezi o perspectivă asupra emoțiilor și tendințelor, când fiecare zi se profilează ca un alt munte de escaladat. Cu ajutorul jurnalului, poți înregistra evenimentele care ți-au declanșat emoții puternice și cum ai reacționat la acestea.

Cea mai mare provocare, în dezvoltarea conștienței de sine, este obiectivitatea.

Trebuie să scrii despre timpul petrecut la muncă și cel petrecut acasă – nimic nu e de prisos. În mai puțin de o lună, vei începe să vezi tipare în care se așază emoțiile tale și vei reuși să-ți înțelegi mai bine tendințele. Îți vei forma o idee mai clară în ceea ce privește emoțiile care te covârșesc, cele care te mobilizează și cele care sunt cel mai greu de tolerat. Fii foarte atent la persoanele și situațiile care te irită și-ți declanșează emoții puternice. Descrie emoțiile pe care le simți în fiecare zi și nu uita să înregistrezi senzațiile fizice care însoțesc emoțiile.

În afara faptului că te ajută să te vezi mai clar, notarea emoțiilor te ajută să-ți amintești mult mai ușor tendințele, iar jurnalul reprezintă un document de referință, pe măsură ce-ți dezvolți conștiența de sine.

8 Nu te lăsa păcălit de o dispoziție proastă

Cu toții le cădem pradă din când în când – acele stări de parcă am căzut în butoiul cu melancolie, când nimic nu pare să meargă așa cum ne dorim. Când te simți așa, starea aceasta îți așază un nor negru deasupra fiecărui gând, fiecărui sentiment și fiecărei experiențe pe care le trăiești. Partea complicată cu creierul tău este aceea că, odată ce dispoziția proastă preia controlul, pierzi din vedere ceea ce este bun în viața ta și deodată îți urăști serviciul, te simți frustrat de familie și prieteni, ești nemulțumit de realizările tale, iar optimismul în privința viitorului zboară pe fereastră. În adâncul sufletului tău, știi că lucrurile nu sunt atât de rele pe cât par, dar creierul pur și simplu nu vrea să audă acest lucru.

O parte din conștiența de sine știe prin ce treci, chiar dacă nu poți schimba total acest lucru. Acceptă în sinea ta faptul că starea de proastă dispoziție agață un nor deasupra tuturor lucrurilor pe care le vezi și reamintește-ți că stările tale de spirit nu sunt permanente. Emoțiile ți se schimbă tot timpul, iar stările proaste vor trece, dacă le dai voie.

Când ești prins într-o stare de pesimism, nu e momentul să iei decizii majore. Trebuie să rămâi conștient de proasta dispoziție și s-o înțelegi, dacă speri s-o împiedici să te determine să faci greșeli care să te tragă în jos și mai mult. Nu numai că e normal să reflectezi asupra unor evenimente recente care poate c-au generat starea respectivă, dar este și o idee bună – cu condiția să nu te oprești asupra lor prea mult timp –, pentru că adeseori este tot ceea ce contează pentru a face să dispară starea respectivă.

9 Nu te lăsa păcălit nici de o dispoziție bună

Stările de spirit proaste și emoțiile negative nu sunt singurele care creează probleme. O stare de spirit bună poate induce în eroare modul în care gândești, în aceeași măsură ca și o stare proastă. Când te simți entuziasmat și cu adevărat fericit, este ușor să faci ceva ce vei regreta.

Gândește-te la acest scenariu familiar: magazinul tău preferat este în perioada reducerilor anuale, care acum ajung până la 75%. Te repezi în magazin în ziua anunțată și sfârșești prin a cumpăra tot felul de lucruri pe care ți le-ai dorit întotdeauna, dar pe care nu ți le permiți, în realitate (nu pe toate deodată, cel puțin). Nerăbdarea și entuziasmul cumpărăturilor te țin toată săptămâna, când faci paradă cu ce-ai cumpărat în fața prietenilor și a familiei și le dezvălui tuturor ce afaceri colosale ai făcut. Când sosește extrasul de cont, la sfârșitul lunii, se schimbă povestea.

Cheltuielile nebunești nu sunt singurele greșeli pe care le poți face când te lași dus de un val de bună dispoziție. Entuziasmul și energia pe care le resimți în cursul unei stări de bună dispoziție îți formează o imagine roz a tuturor lucrurilor pe care le întâlnești. Acest lucru te face mult mai predispus la luarea unor decizii impulsive, care ignoră potențialele consecințe ale acțiunilor tale. Ține-te departe de stările de bună dispoziție și de deciziile nesăbuite pe care acestea ți le pot dicta, și vei putea să te bucuri de starea de bine, fără nici un fel de regrete ulterioare.

10 Oprește-te și pune-ți întrebarea de ce faci lucrurile pe care le faci

Emoțiile vin când vor ele, nu când le invoci. Conștiența de sine se va dezvolta din plin atunci când vei începe să cauți sursa sentimentelor tale. Fă-ți un obicei din a te opri și a-ți pune întrebarea de ce s-au repezit la suprafață emoții surprinzătoare și ce anume te-a motivat să faci un lucru care nu te caracterizează. Emoțiile au un rol important – îți dau indicii despre lucruri pe care nu le vei înțelege niciodată, dacă nu ai răbdare să te întrebi de ce.

În majoritatea cazurilor, lucrurile sunt ușoare, dar, când ești lăsat de capul tău, zilele pot zbura și vei avea prea puțin timp să analizezi de ce faci lucrurile pe care le faci. Cu puțin exercițiu, poți urmări reacțiile inițiale până la origini și înțelege scopul emoțiilor pe care le resimți. Partea surprinzătoare a acestei strategii este că simplul fapt de a le acorda atenție emoțiilor și de a-ți pune întrebări pertinente, cum sunt acestea, îți va fi suficient ca să progresezi. Îți amintești când ai reacționat prima dată astfel și în raport cu cine? Există similitudini între atunci și acum? Poate oricine să-ți provoace această reacție sau numai anumite persoane? Cu cât înțelegi mai bine de ce faci anumite lucruri, cu atât mai bine pregătit vei fi pentru a împiedica emoțiile să te controleze.

11 Analizează-ți valorile

Talgerele vieții se învârt mereu pe deasupra ta. Jonglezi cu proiecte la birou, cu ședințe fără sfârșit, facturi, drumuri, e-mailuri, telefoane, sms-uri, treburi gospodărești, timp cu prietenii și familia – și lista continuă. E nevoie de multă atenție și concentrare, pentru a nu lăsa talgerele să se facă zob de pământ.

Păstrarea acestui echilibru îți menține atenția concentrată în exterior, mai curând decât în interior și asupra ta. În timp ce fugi de colo-colo, străduindu-te să bifezi listele zilnice, e ușor să pierzi din vedere ceea ce este cu adevărat important pentru tine – valorile și credințele tale esențiale. Până să-ți dai seama, te trezești făcând și spunând lucruri care, în adâncul tău, îți displac sau în care nu crezi. Adică te poți trezi țipând la un coleg care a făcut o greșeală în condițiile în care, în mod normal, consideri inacceptabile astfel de atitudini ostile. Dacă țipatul la colegi este împotriva convingerilor în funcție de care dorești să-ți trăiești viața, când te surprinzi (sau ești surprins) făcând acest lucru, te simți în mod obligatoriu jenat sau chiar neîmplinit.

Ideea este, aici, să-ți oferi o șansă de a te confrunta cu tine însuți și să-ți notezi succint convingerile și valorile esențiale. Pune-ți întrebarea: *Care sunt valorile în funcție de care doresc să-mi trăiesc viața?* Ia o foaie de hârtie și împarte-o în două coloane. Enumeră valorile și convingerile esențiale în coloana din stânga și orice ai făcut sau ai spus recent și de care nu ești mândru, în coloana din dreapta. Ceea ce apreciezi este în consens cu modul în care te comporți? Dacă nu, gândește-te la soluții alternative la ceea ce ai spus și ai făcut, care te-ar fi făcut să fii mândru de tine sau, cel puțin, să te simți mai confortabil.

Repetarea acestui exercițiu între o dată pe zi și o dată pe lună va reprezenta un impuls uriaș dat conștienței de sine. În scurt timp, te vei trezi gândindu-te la listă *înainte* să acționezi, ceea ce va pregăti terenul pentru luarea deciziilor cu care te poți împăca.

12 Verifică-te

Conștiența de sine este, în general, un proces interior, dar există câteva situații în care exteriorul deține cheile de care ai nevoie pentru a înțelege tot ce se întâmplă în interior. Fără îndoială, modul în care te simți se reflectă în modul în care arăți. Expresiile tale faciale, postura, atitudinea, hainele și chiar părul – toate spun lucruri importante despre dispoziția ta.

Aspectul fizic este mai evident – ceea ce porți transmite un mesaj cât se poate de clar despre cum te simți. De exemplu, dacă porți niște pantaloni de trening vechi, niște tricouri lăbărțate și părul ciufulit în fiecare zi, transmiți lumii că ai abandonat, în timp ce îmbrăcatul prea elegant pentru fiecare ocazie și tunsul în fiecare săptămână fără greș le arată tuturor că te străduiești prea tare. Și atitudinea spune multe despre dispoziția ta, dar mesajul adeseori ajunge deformat. Dacă întâlnești pe cineva pentru prima dată și ești nesigur în ceea ce privește modul în care vei fi primit, ca multă lume, s-ar putea să ai tendința de a fi rezervat și puțin distant sau să devii prea zelos.

Când te afli în situații similare, este important să-ți observi dispoziția și să analizezi influența acesteia asupra ținutei. Aspectul pe care-l proiectezi către lume este unul pe care ți l-ai ales, unul pe care l-a creat dispoziția ta sau unul pe care ai tendința de a te baza în mod implicit? Desigur, ceea ce proiectezi este ceea ce simți și depinde numai de tine să înțelegi acest lucru. Acordându-ți, din când în când, șansa de a te verifica, vei putea să-ți înțelegi dispoziția *înainte* ca aceasta să dea tonul pentru restul zilei.

13 Recunoaște-ți emoțiile în cărți, filme și muzică

Dacă-ți vine greu să privești înăuntru, pentru a-ți depista tiparele și tendințele emoționale, poți descoperi aceleași informații privind în afara ta, la filmele, muzica și cărțile cu care te identifici. Când textul sau tonul unui cântec rezonează cu tine, acest lucru spune multe despre cum te simți, iar atunci când un personaj dintr-un film sau dintr-o carte îți rămâne în minte, acest lucru se întâmplă, probabil, datorită faptului că aspecte importante ale gândurilor și sentimentelor aceluia sunt asemănătoare cu ale tale. O privire mai atentă, în asemenea momente, îți poate arăta multe despre tine. Poate fi și un instrument foarte bun pentru a-ți explica sentimentele altor persoane.

Regăsirea emoțiilor tale în formulările artistice îți permite să afli lucruri despre tine și să descoperi sentimente care sunt adesea greu de comunicat. Uneori, pur și simplu, nu-ți găsești cuvintele pentru a exprima ce simți până când nu vezi acest lucru în fața ta. Ascultatul muzicii, lectura de romane și vizionarea de filme, chiar și privitul obiectelor de artă, pot reprezenta, fiecare, câte o poartă către cele mai profunde emoții ale tale. Uită-te mai atent data viitoare când una dintre aceste modalități îți atrage atenția – nu se știe niciodată ce vei afla.

14 Încearcă să obții feedback

Tot ce vezi – inclusiv pe tine însuți – trebuie să călătorească prin propriile tale lentile. Problema este că lentilele tale sunt colorate de experiențele tale, de convingerile pe care le ai și, fără îndoială, de stările tale de spirit. Lentilele tale te împiedică să obții vreodată, de unul singur, o imagine cu adevărat obiectivă asupra persoanei care ești. Adeseori, există o mare diferență între cum te vezi tu și cum te văd ceilalți. Această diferență între modul în care te vezi și modul în care te văd alții este o sursă bogată de lecții care-ți vor construi conștiența de sine.

Conștiența de sine este procesul de a ajunge să te autocunoști și pe dinăuntru, și din afară. Singurul mod de a obține cea de-a doua, mai subtilă perspectivă este să te deschizi către feedbackul primit din partea celorlalți, care pot fi prieteni, colegi, mentori, șefi și rude. Când soliciți feedback, asigură-te că ți se oferă exemple și situații specifice, iar când aduni răspunsurile, caută similitudini între aceste informații. Punctele de vedere ale celorlalți pot fi adevărate revelații, din care vei înțelege cum te percep ei pe *tine*. Adunând perspectivele, vei reuși să vezi întreaga imagine, inclusiv modul în care emoțiile și reacțiile tale afectează alte persoane. Adunându-ți curajul de a arunca o privire asupra a ceea ce văd alții, poți ajunge la un nivel de conștiență de sine pe care puțini îl ating.

Conștiența de sine este procesul de a ajunge să te autocunoști și pe dinăuntru, și pe dinafară.

15 Propune-ți să te autocunoști în condiții de stres

Muntele de factori de stres din viața ta crește încontinuu. De fiecare dată când toleranța la stres atinge noi culmi, tu – sau cei din jurul tău – insistă și insistă, până când îți asumi și mai mult. Toate aparatele high-tech pe care le ai la dispoziție nu te mai ajută nici ele. Tot ceea ce fac, eventual, este să pară că-ți pun viața pe repede-înainte. Dacă ești ca majoritatea oamenilor, deja recunoști niște semnale de avertizare, care apar atunci când stresul se întrevede. Întrebarea este: ții cont de aceste semnale de avertizare?

Vei avea de câștigat imens de mult dacă vei învăța să recunoști primele tale semne de stres. Mintea și corpul uman – cel puțin când este vorba de stres – au voci proprii. Îți transmit, prin intermediul reacțiilor emoționale și psihologice, când e momentul să încetinești ritmul și să faci o pauză. De exemplu, un stomac deranjat poate fi un semnal că neliniștea și anxietatea îți copleșesc organismul. Indigestia și oboseala care urmează sunt modurile în care organismul tău își ia puțin timp liber, ca să se odihnească. În cazul tău, stresul și anxietatea intensă pot face în așa fel încât să te supere stomacul, în timp ce, în cazul altora, semnele fizice pot fi o migrenă teribilă, dureri ulceroase ori dureri puternice de spate. În perioadele de stres, conștiența ta de sine ar trebui să fie o a treia ureche, care să asculte strigătele de ajutor ale organismului tău. Acesta îți spune incredibil de multe lucruri, atunci când îl forțezi prea tare. Acordă-ți timp să recunoști aceste semnale și reîncarcă-ți bateriile emoționale, înainte ca stresul să-ți distrugă definitiv sistemul.

6

STRATEGII DE AUTOCONTROL

Autocontrolul este capacitatea de a folosi conștientizarea emoțiilor, pentru a alege în mod activ ceea ce spui și faci. La suprafață, poate părea că autocontrolul înseamnă, pur și simplu, să respiri adânc și să te controlezi atunci când emoțiile dau năvală și, dacă este adevărat că, în asemenea situații, reprezintă o parte importantă a contextului, autocontrolul înseamnă mult mai mult decât să pui un dop, atunci când ești pe cale să explodezi. Eruperile tale nu sunt diferite de cele ale unui vulcan – se petrec tot feluri de bubuituri în interior, înainte ca lava să iasă la suprafață și să înceapă să se reverse.

Spre deosebire de vulcan, există lucruri subtile pe care le poți face în fiecare zi, pentru a influența ceea ce se întâmplă sub această suprafață. Trebuie doar să înveți să deosebești bubuiturile și să reacționezi la ele. Autocontrolul se construiește pe o abilitate esențială – conștiența de sine. Este necesară o conștiență de sine amplă pentru o gestionare eficientă a sinelui, pentru că poți alege cum să reacționezi la o emoție în mod activ numai când ești conștient de ea. Dat fiind că suntem programați să resimțim emoțiile înainte de a putea reacționa la ele, această mișcare rapidă, în doi timpi, de citire eficientă a emoțiilor și, apoi, de reacție la ele este cea care-i scoate în evidență pe cei care se autocontrolează cel mai bine. Un nivel crescut de conștiență de sine îți garantează că nu-ți pui singur bețe în roate și nu faci lucruri care-ți limitează succesul. Îți garantează și că nu frustrezi alte persoane, într-o măsură în care acestea să ajungă să se simtă iritate și să nu te poată suferi. Când îți înțelegi propriile emoții și poți reacționa la ele în modul pe care-l alegi, ai puterea de a prelua controlul asupra situațiilor dificile, de a reacționa rapid la schimbări și de a lua inițiativa necesară, pentru a-ți atinge obiectivele.

După ce-ți vei fi dezvoltat abilitatea de a te evalua rapid și de a apuca hățurile în mâini, înainte de a te îndrepta în direcția greșită, vei reuși să fii flexibil și să poți alege pozitiv și productiv cum să reacționezi la diferite situații. Dacă nu te oprești pentru a te gândi la sentimentele tale – inclusiv la modul în care acestea îți influențează comportamentul acum și vor continua să ți-l influențeze la fel și în viitor –, te

pregătești să devii o victimă sigură a atacurilor emoționale. Fie că-ți dai seama, fie că nu, emoțiile te vor controla și vei parcurge ziua reacționând la propriile sentimente, cu foarte puține opțiuni în materie de ce spui și ce faci.

Acest capitol prezintă în continuare 17 strategii specifice – lucruri pe care poți începe să le faci chiar de azi – și care te vor ajuta să-ți gestionezi emoțiile în propriul beneficiu. Fiecare strategie simplă se adresează unui element important al competențelor de autocontrol. Acest set foarte atent elaborat a fost șlefuit în cursul multor ani de testare a unor oameni ca tine și conține metode verificate, pentru îmbunătățirea capacităților de autocontrol.

Pe măsură ce vei ajunge să stăpânești fiecare dintre aceste strategii și să le incluzi în rutina zilnică, vei dobândi o capacitate mărită de a reacționa eficient la propriile emoții. Desigur, oricât de competent vei deveni în gestionarea emoțiilor tale, vor exista întotdeauna situații care te vor scoate din sărite. Viața nu ți se va transforma ca prin minune într-un basm fără obstacole, dar vei fi echipat, într-adevăr, cu tot ce-ți trebuie pentru a lua hățurile în mâini și a conduce atelajul.

STRATEGII DE AUTOCONTROL

1. Respiră corect.
2. Întocmește o listă cu emoții *versus* rațiune.
3. Fă-ți cunoscute obiectivele.
4. Numără până la zece.
5. Amintește-ți că noaptea e un sfetnic bun.
6. Vorbește cu un expert în autocontrol.
7. Zâmbește și râzi mai des.
8. Rezervă-ți puțin timp, în cursul zilei, pentru a-ți rezolva problemele.
9. Preia controlul asupra dialogului interior.
10. Vizualizează-te reușind.
11. Pune-ți la punct igiena somnului.
12. Concentrează-ți atenția în mai mare măsură la libertăți decât la limitări.
13. Rămâi concentrat.
14. Vorbește cu cineva care *nu* este implicat emoțional în problema ta.
15. Învață câte o lecție valoroasă de la toți cei pe care-i întâlnești.
16. Introdu în programul tău un încărcător mental.
17. Acceptă faptul că schimbarea este la un pas.

1 Respiră corect

Dacă ești și tu la fel ca majoritatea oamenilor, înseamnă că respiri scurt și superficial pe parcursul zilei și nu-ți contractezi complet diafragma, pentru a-ți umple plămânii – și nici măcar nu-ți dai seama de asta. Ce te oprește? Nu e ca și cum ai suferi de lipsă de oxigen… sau, cel puțin, așa crezi. Plămânii sunt proiectați pentru a furniza *exact* cantitatea de aer de care organismul tău are nevoie, pentru ca *toate* organele tale să funcționeze eficient. Când respiri superficial – adică atunci când respirația nu-ți face stomacul să se dilate de la influxul de aer –, nu-i dai organismului cantitatea întreagă de oxigen de care are nevoie.

Creierul tău reclamă 20% din cantitatea de oxigen pe care o posedă organismul tău, de care are nevoie pentru a controla funcțiile de bază, de exemplu gândirea și gestionarea stării tale de spirit. Creierul dedică oxigen în primul rând funcțiilor de bază, pentru că ele te mențin în viață. Restul de oxigen se folosește pentru funcții complexe, care te mențin alert, concentrat și calm. Respirația superficială lipsește creierul de oxigen, ceea ce poate duce la slabă concentrare, memorie deficientă, schimbări de dispoziție, agitație, gânduri depresive și anxioase și lipsă de energie. Respirația superficială impietează asupra abilității tale de a te autogestiona.

Următoarea dată când te vei afla într-o situație stresantă sau emoțională, concentrează-te să respiri adânc și rar, inspirând pe nas până când stomacul se dilată și se întărește și, apoi, expirând ușor și complet pe gură. Pe măsură ce expiri, împinge aerul afară până ți se golesc plămânii complet. Dacă vrei să te asiguri că respiri corect, pune o mână pe stern (osul lung, plat din mijlocul pieptului) și cealaltă pe stomac, în timp ce respiri. Dacă mâna de pe stomac se mișcă mai mult decât mâna de pe stern în timp ce expiri, atunci știi că iei suficient oxigen și-ți umpli complet plămânii. Dacă exersezi această tehnică de respirație corectă, ea va deveni suficient de comodă încât s-o aplici în prezența altora fără să se observe, ceea ce este util în momentele în care te afli în mijlocul unei discuții dificile.

De fiecare dată când vei dori să respiri corect și să-ți umpli creierul cu oxigen, vei observa efectele imediat. Multe persoane descriu senzația ca fiind asemănătoare cu intrarea într-o stare mai calmă, mai relaxată, în care au mintea mai

limpede. Astfel, respirația corectă devine una dintre tehnicile cele mai simple și, în același timp, cele mai puternice pe care le ai la dispoziție pentru a-ți gestiona emoțiile. În afara faptului că-ți pune în mișcare instantaneu creierul rațional, respirația corectă este un instrument minunat pentru a-ți deplasa atenția de la gândurile nedorite, incomode, cele de care e greu să scapi. Fie că ești copleșit de anxietate și stres din cauza unui termen de predare care se conturează amenințător, fie că nu poți scăpa de gânduri și sentimente negative referitoare la ceva din trecut, dacă-ți impui să respiri corect, te calmezi și începi să te simți mai bine, alimentându-ți creierul rațional.

2 Întocmește o listă cu emoții *versus* rațiune

E posibil să nu-ți dai seama întotdeauna, dar există multe situații în care-ți lași emoțiile să te ducă într-o direcție, în timp ce mintea rațională te trage de mânecă să mergi în direcția cealaltă. De fiecare dată când constați că există o luptă între creiere (emoțional *versus* rațional), este momentul să întocmești o listă care diferențiază partea emoțională a argumentării de cea rațională. Lista îți va permite să-ți limpezești mintea, să-ți folosești cunoștințele și să iei în calcul importanța emoțiilor, fără să le lași să preia controlul.

Este ușor să întocmești o listă cu emoții *versus* rațiune. Trage o linie dreaptă pe mijlocul unei foi de hârtie, pentru a avea două coloane. În cea din stânga, scrie ce-ți spun emoțiile să faci, iar în cea din dreapta – ce-ți spune rațiunea să faci. Acum, pune-ți două întrebări importante: în ce situații emoțiile îți întunecă judecata și în ce situații rațiunea ta ignoră indicii importante pe care ți le dau emoțiile? Acestea din urmă îți vor crea probleme, dacă le lași să te conducă fără nici un fel de logică, dar gândurile tale raționale pot fi la fel de problematice dacă încerci să funcționezi ca un robot, adică fără sentimente. Sentimentele tale există, indiferent dacă admiți acest lucru sau nu, iar lista de emoții *versus* raționament te obligă să te confrunți cu ele, scriindu-le pe hârtie.

Prin urmare, data viitoare când o situație neplăcută sau stresantă te va tulbura, ia o foaie de hârtie și acordă-ți câteva momente liniștite, pentru a-ți organiza gândurile și a-ți întocmi lista. Cu lista în față, va fi mult mai ușor să vezi dacă e cazul să-i permiți părții emoționale sau celei raționale a gândirii tale să aibă mai multe de spus în decizia pe care o iei.

3 Fă-ți cunoscute obiectivele

E greu să faci exact ceea ce spui, mai ales când viața îți scoate în cale mereu surprize neplăcute. Uneori, cele mai mari dezamăgiri sunt cele personale – atunci când nu reușești să-ți atingi un obiectiv sau să faci ceea ce ți-ai propus. Nu există nimic mai motivant, pentru a-ți îndeplini obiectivele, decât să le faci cunoscute. Dacă le spui clar celorlalți ce ți-ai propus să realizezi – fie că e vorba de prieteni, rude sau soț –, faptul că aceștia îți urmăresc progresele creează un incredibil simț de răspundere.

O mare parte a autocontrolului se rezumă la motivare, așa că te poți folosi de așteptările celorlalți în privința ta ca de o forță mare, care te va ridica de pe canapeaua proverbială. Fie că șeful îți repartizează un proiect sau că partenerul de alergare se întâlnește cu tine, în fiecare dimineață, la ora 5 fix, pur și simplu este mai probabil să faci un lucru când sunt implicate și alte persoane. Alege persoanele despre care știi că-ți vor urmări cu adevărat progresele. Când îți împărtășești obiectivele celorlalți, roagă-i să-ți monitorizeze progresele și să te tragă la răspundere. Poți chiar să le dai voie să te recompenseze sau să te penalizeze, ca un anume profesor universitar care le plătește colegilor săi câte 100 de dolari de fiecare dată când nu respectă termenul unui articol de cercetare. După cum își închipuie oricine, el se numără printre foarte puținele persoane care nu depășesc niciodată termenele!

O mare parte a autocontrolului se rezumă la motivare, așa că te poți folosi de așteptările celorlalți în privința ta ca de o forță mare, care te va ridica de pe canapeaua proverbială.

4 Numără până la zece

Îi poți mulțumi educatoarei de la grădiniță pentru asta! Când stăteai pe covor în clasă, cu picioarele încrucișate sub tine, ai învățat de la ea una dintre cele mai eficiente strategii de reducere a temperaturii, când emoțiile se încing prea tare. Este ciudat cum pierdem din vedere strategii de autocontrol simple și totuși profunde, atunci când devenim adulți.

Trebuie să faci doar atât: când simți că începi să devii frustrat sau furios, oprește-te, ca să respiri adânc, și spune-ți în minte numărul unu când expiri. Continuă să respiri și să numeri până când ajungi la numărul zece. Număratul și respiratul te relaxează și te împiedică să faci lucruri pripite suficient timp cât să-ți recâștigi calmul și să capeți o perspectivă mai clară și mai rațională asupra situației.

Uneori, e posibil să nici nu ajungi la zece. De exemplu, dacă ești într-o ședință și cineva te întrerupe dintr-odată, ca să trântească o prostie, ceea ce te irită la maximum, e puțin probabil să stai nemișcat, cu gura închisă, respirând și numărând până la zece. Chiar dacă nu ajungi la două cifre, tot vei opri valul de frustrare și furie suficient timp cât să-ți răcorești sistemul limbic supraîncălzit și să-i oferi creierului rațional un timp valoros pentru a veni din urmă.

Chiar dacă nu ajungi la două cifre, tot vei opri valul de frustrare și furie suficient timp cât să-ți răcorești sistemul limbic supraîncălzit și să-i oferi creierului rațional un timp valoros pentru a veni din urmă.

Când numărătoarea trebuie să devină mai subtilă, există o serie întreagă de modalități extraordinare de a le ascunde celorlalți acest lucru. Unele persoane își vor aduce câte ceva de băut la fiecare ședință la care participă. În felul acesta, de fiecare dată când simt că s-ar putea să le scape vreo propoziție încărcată emoțional, beau o gură. Nu se așteaptă nimeni să vorbească în timp ce beau. Prin urmare, au timpul necesar pentru a se calma (și a număra, dacă e nevoie), pentru a-și organiza gândurile și a se pregăti să spună ceva mai constructiv.

Reacționând rapid și fără multă gândire, întețești flăcările aprinse în creierul emoțional. Cum o replică usturătoare conduce, de obicei, la un schimb înfierbântat de înțepături, este ușor să te trezești în mijlocul unui atac emoțional de toată frumusețea. Când o lași mai moale și te concentrezi pe numărătoare, intră în funcțiune creierul rațional. Poți atunci

să-ți recapeți autocontrolul și să împiedici emoțiile să te conducă.

5 Amintește-ți că noaptea e un sfetnic bun

În romanul clasic și fără vârstă *Război și pace,* Lev Tolstoi scria că timpul și răbdarea sunt cei mai puternici doi luptători. Puterea celor doi războinici vine din capacitatea lor de a transforma situațiile, de a alina durerea și a oferi claritate. Uneori, situațiile în care e nevoie de răbdarea noastră pot fi atât de incomode, nemulțumitoare și pline de neliniște, încât ne repezim să acționăm, doar pentru a ne liniști agitația interioară. Dar, cel mai adesea, faptul de a-ți acorda o zi, o săptămână sau o lună în plus pentru a digera situația, înainte de a merge mai departe, este tot ce-ți trebuie pentru a păstra controlul. Și, uneori, în timp ce aștepți, pot apărea lucruri care-ți fac decizia mult mai ușor de luat.

Timpul te ajută să te autogestionezi, pentru că oferă claritate și perspectivă miilor de gânduri care-ți zboară prin minte, atunci când ceva realmente contează. Timpul te ajută și să preiei controlul asupra emoțiilor despre care știi că te-ar îndrepta în direcția greșită, dacă le-ai lăsa să te conducă. Iată ce simplu este. Singurul lucru pe care trebuie să te străduiești să-l faci este să-ți impui să aștepți să se așeze praful, înainte de a acționa.

6 Vorbește cu un expert în autocontrol

Modele există în toate formele și dimensiunile și ne influențează viețile într-un fel greu de prevăzut. Unul dintre modurile cele mai eficiente de a învăța să te autogestionezi este să găsești experți în autocontrol și să le afli trucurile.

Punctele slabe ale celor mai mulți oameni, din punctul de vedere al inteligenței emoționale, sunt numai produsul abilităților pe care nu le au din naștere. Persoanele care au abilități în domeniul inteligenței emoționale sunt conștiente de ce anume fac bine, ceea ce te ajută să înveți de la ele.

În primul rând, găsește o persoană pe care o consideri un maestru al autocontrolului. Dacă ai impresia că nu poți depista singur un asemenea expert, poți ruga pe cineva să facă testul anexat cărții de față. Invită-ți expertul în autocontrol la masă, la o cafea, explică-i că dorești să-ți îmbunătățești această abilitate și spune-i să treacă prin secțiunea despre autocontrol din această carte, înainte să vă întâlniți. În cursul întâlnirii, împărtășește-i obiectivele tale de a-ți îmbunătăți abilitățile de autocontrol și întreabă-l pe ce tactici se bazează pentru a se autogestiona atât de bine. Asigură-te că-i împărtășești emoțiile și situațiile care-ți dau cea mai mare bătaie de cap. Vei afla, în mod sigur, o serie de soluții unice și eficiente pentru a te gestiona de unul singur, pe care nu le-ai fi cunoscut altfel. Înainte de a pleca de la întâlnire, scrie cele mai bune ponturi și alege câteva dintre acestea pe care poți începe imediat să le aplici. Întreabă-l pe expertul tău în autocontrol dacă vă puteți întâlni din nou, după ce vei fi avut suficient timp să-i încerci sugestiile.

7 Zâmbește și râzi mai des

Știai că, atunci când râzi și zâmbești, figura ta îi transmite creierului semnale că ești fericit? Creierul tău răspunde literalmente la nervii și mușchii feței, pentru a-ți determina starea emoțională. Prin urmare, ce semnificație are acest lucru pentru autocontrol? Când te-ai blocat asupra unui gând frustrant sau care te face să suferi, faptul de a te forța să zâmbești contracarează starea emoțională negativă. Dacă lucrezi în domeniul serviciilor, sau oricând trebuie să arăți binedispus, dar nu ești, de fapt, în formă, dacă te obligi să zâmbești cu toată fața (când obrajii urcă), îți păcălești mintea să aibă sentimentul de care ai nevoie în acel moment.

Cercetătorii de la o universitate din Franța au măsurat puterea unui zâmbet, dându-le să citească aceleași benzi desenate din ziar unor persoane împărțite în două grupuri. Subiecților dintr-un grup li s-a cerut să țină un creion cu dinții, în timp ce citeau (ceea ce activează mușchii folosiți când zâmbim), iar cei din grupul al doilea țineau creionul cu buzele (ceea ce nu activează mușchii folosiți când zâmbim). Cei care „zâmbeau“ fără să-și dea seama au considerat benzile desenate mult mai amuzante și s-au distrat mai tare în timp ce le citeau, față de persoanele care nu zâmbeau.

… este plăcut să știi că ai o soluție, atunci când trebuie să arăți fericit.

Poți folosi zâmbitul și râsul pentru a-ți îmbunătăți starea de spirit privind un spectacol sau citind o carte despre care știi că te va amuza. Poate părea o alegere ciudată, atunci când te simți deprimat, dar este un mod extraordinar de a depăși emoțiile negative și de a-ți limpezi creierul, în special dacă proasta-dispoziție îți paralizează judecata. Zâmbitul și râsul nu vor îndepărta proasta-dispoziție și nici n-ar trebui să fie așa – fiecare stare își are propriul scop –, dar este plăcut să știi că ai o soluție atunci când trebuie să arăți fericit.

8 Rezervă-ți puțin timp, în cursul zilei, pentru a-ți rezolva problemele

Trăiești sute de emoții în fiecare zi, iar de unele nici măcar nu ești conștient. Îți petreci ziua sărind de colo-colo, de la o senzație la alta, ceea ce poate avea ca rezultat luarea unor decizii în momente nepotrivite.

Gândește-te la unele decizii pe care le-ai luat recent și, mai mult ca sigur, vei constata că deciziile pe care le-ai luat în grabă și trecând la următoarea problemă au fost rareori la fel de eficiente precum cele luate pe baza unei oarecare planificări și gândiri clare. Singurul mod în care te asiguri că ai suficient spațiu pentru a lua decizii bune este să-ți rezervi puțin timp, în cadrul programului zilnic, pentru rezolvarea problemelor. Trebuie să fie simplu. Cam 15 minute în fiecare zi, în care închizi telefonul, te ridici de la calculator și doar te gândești; este un mod extraordinar de a te asigura că hotărârile tale nu sunt zăpăcite de emoții.

9 Preia controlul asupra dialogului interior

Din cercetări reiese că o persoană obișnuită are în jur de 50 000 de gânduri în fiecare zi. Pare foarte mult? Nu e vorba numai despre acest lucru. De fiecare dată când unul dintre aceste 50 000 de gânduri apare, se produc în creier niște reacții chimice care pot declanșa reacții resimțite în întregul corp. Există o relație puternică între ceea ce gândești și cum te simți, fizic și emoțional deopotrivă. Pentru că mereu gândești (în mare parte, este la fel ca respirația), ai tendința să uiți că faci chiar asta. Probabil, nici nu realizezi în ce măsură gândurile tale dictează felul în care te simți în fiecare oră a fiecărei zile.

Este imposibil să încerci să-ți urmărești fiecare gând ca să vezi dacă are o influență pozitivă sau negativă asupra stării tale emoționale. Gândurile care au cea mai mare influență sunt cele în cazul cărora porți un dialog interior. Deși este posibil să nu realizezi că ai aceste gânduri, toți avem o voce interioară în cap, iar ea ne afectează modul în care percepem lucrurile. Ne spunem nouă înșine să nu vorbim, ne felicităm când facem bine un lucru și ne mustrăm când luăm decizii proaste. Gândurile noastre „vorbesc“ în fiecare zi cu noi, și această voce din capul nostru se numește „dialog interior“.

În cazul gândurilor, principalul vehicul care-ți reglează fluxul emoțional, ceea ce accepți să gândești poate arunca emoțiile la suprafață, le poate înăbuși sub pământ și-ți poate intensifica și prelungi experiența emoțională. Când vine peste tine un iureș de emoții, gândurile îți sporesc sau îți reduc tensiunea. Învățând să-ți controlezi dialogul interior, îți poți păstra concentrarea asupra lucrurilor utile și gestiona emoțiile mai eficient.

În mare parte a timpului, dialogul tău interior este pozitiv și te ajută să traversezi ziua („Ar trebui să mă pregătesc pentru întâlnire“ sau „Abia aștept să ies la cină diseară“). Dialogul interior îți prejudiciază capacitatea de autogestionare de fiecare dată când devine negativ. Dialogul interior negativ este nerealist și autodistrugător. Te poate arunca într-o spirală emoțională descendentă, care te împiedică să obții ceea ce vrei de la viață.

Iată, în continuare, cele mai comune tipuri de dialog interior negativ împreună cu soluțiile pentru preluarea controlului asupra lor și inversarea sensului lor:

1. **Transformă-le pe *eu întotdeauna* sau *eu niciodată* în *numai de astă-dată* sau *uneori*.** Acțiunile tale sunt unice în raport cu situația în fața căreia te afli, indiferent de cât de des crezi că greșești. Asigură-te că și gândurile îți reflectă acest lucru. În momentul în care începi să tratezi fiecare situație separat și încetezi să te mai pedepsești pentru fiecare greșeală, nu vei mai considera problemele mai mari decât sunt cu adevărat.
2. **Înlocuiește afirmațiile critice, de genul: *Sunt un idiot* cu unele faptice, de genul: *Am făcut o greșeală.*** Gândurile care te etichetează permanent nu lasă loc pentru îmbunătățire. Declarațiile faptice sunt obiective, situaționale și te ajută să te concentrezi asupra a ceea ce poți schimba.
3. **Acceptă răspunderea pentru acțiunile tale, și nu pentru cele ale altora.** Jocul de-a învinovățirea și dialogul interior negativ merg mână în mână. Dacă te numeri printre aceia care adesea gândesc ori *este numai vina mea*, ori *este numai vina lor*, în cele mai multe cazuri, te înșeli. Este lăudabil să accepți răspunderea pentru acțiunile tale, dar nu când duci povara altcuiva. La fel, dacă dai întotdeauna vina pe ceilalți, a sosit momentul să-ți asumi partea ta de răspundere.

10 Vizualizează-te reușind

Iată o altă strategie care, la prima vedere, poate părea prea simplă ca să funcționeze, dar care totuși are un puternic impact. Ca să înveți să te autogestionezi bine, ai nevoie de multă practică. Însă multe dintre situațiile care te pun cel mai tare în dificultate nu apar atât de des. Prin urmare, îți va fi foarte greu să-ți formezi calea neuronală de care ai nevoie, pentru a te obișnui cu noile abilități pe care le-ai deprins… în afara cazului în care înveți să vizualizezi.

Creierului tău îi vine greu să facă distincția între ceea ce vezi cu propriii ochi și ceea ce vizualizezi în mintea ta. De fapt, rezultatele testelor RMN ale creierului omenesc, făcute atunci când o persoană privea apusul, sunt practic imposibil de deosebit de cele făcute atunci când aceleași persoane vizualizează în minte apusul. Aceleași regiuni ale creierului sunt active în ambele scenarii.

O manieră excelentă de a exersa noile deprinderi și a le transforma în obiceiuri este să te vizualizezi gestionându-ți emoțiile și comportamentul într-un mod eficient. Ca să funcționeze acest lucru, poți alege să desfășori procesul de vizualizare într-o cameră fără elemente perturbatoare, pentru că va trebui să te scufunzi complet în scenele care ți se derulează în minte. Un moment foarte potrivit pentru vizualizare este seara, înainte de a merge la culcare. Închizi ochii și te vizualizezi în situații în care-ți este cel mai greu să te controlezi. Concentrează-te asupra detaliilor fiecărei situații care nu-ți îngăduie să-ți păstrezi controlul; concentrează-te asupra imaginilor și sunetelor cu care ai fi confruntat dacă ai fi într-adevăr în acea situație, până când literalmente resimți aceleași emoții. Apoi, imaginează-te acționând așa cum ți-ai dori (adică reușind să te calmezi și făcând, încrezător în tine, o prezentare importantă, interacționând cu cineva care te irită, fără să te enervezi etc.). Imaginează-te făcând și spunând ceea ce trebuie și permite-ți să simți satisfacția și emoțiile pozitive ce rezultă de aici. Nu este un mod rău de a-ți încheia ziua, ce crezi? Folosește această strategie în fiecare seară și adaugă situații noi și stimulante, pe măsură ce-ți vin în minte.

11 Pune-ți la punct igiena somnului

Autocontrolul presupune răbdare, flexibilitate și vioiciune; acestea sunt primele lucruri care dispar dacă nu dormi bine noaptea. Un somn de noapte mai lung te va ajuta, probabil, să te controlezi mai bine, dar nu în mod obligatoriu. Factorul esențial, pentru o minte vigilentă, concentrată și echilibrată, este calitatea somnului, iar pentru un somn de calitate, ai nevoie de o bună igienă a somnului.

În timp ce dormi, creierul tău se reîncarcă literalmente, scormonind printre amintirile zilei și stocându-le sau debarasându-se de ele (ceea ce dă naștere viselor), astfel încât să te trezești vioi și cu capul limpede. Creierul tău este foarte capricios atunci când vine vorba despre somn. Are nevoie să treacă printr-o serie elaborată de cicluri, ca să te poți trezi odihnit. Poți contribui la procesul acesta și-ți poți îmbunătăți calitatea somnului urmând acești pași pentru o bună igienă a sa:

1. **Rezervă-ți douăzeci de minute de soare dimineața.** Ochii tăi au nevoie de cel puțin douăzeci de minute de soare, înaintea prânzului (sunt perfecte și zilele înnorate), pentru a reseta ceasul interior, ceea ce te ajută să adormi seara mai ușor. Lumina nu trebuie să fie filtrată de ferestre sau de ochelari de soare. Prin urmare, scoate-ți ochelarii și întredeschide ferestrele mașinii, în drum spre serviciu, sau găsește-ți timp să ieși la aer înainte de prânz.
2. **Închide calculatorul cu cel puțin două ore înainte de culcare.** Lumina calculatorului din fața ta, seara târziu, e destul de asemănătoare cu lumina soarelui, astfel încât îți păcălește creierul, făcând dificil adormitul și perturbându-ți calitatea somnului.
3. **Păstrează-ți patul pentru dormit.** Cel mai bun mod de a stabili momentul când te bagi în pat este să eviți să lucrezi sau să te uiți la televizor din pat. Păstrează-ți patul pentru dormit, iar organismul tău va reacționa în consecință.
4. **Evită cofeina, în special după-amiaza.** Cofeina are un timp de înjumătățire de șase ore. Bea o ceașcă de cafea la opt dimineața și vei avea încă 25% din cofeină în organism la ora opt seara. Cofeina te împiedică să adormi și este extrem de perturbatoare în ceea ce privește calitatea somnului. Cel mai bine ar fi s-o excluzi complet sau s-o consumi în cantități mici, numai înainte de prânz.

12 Concentrează-ți atenția în mai mare măsură la libertăți decât la limitări

Viața nu e dreaptă… nu poți schimba nimic… nu depinde de tine. Mama și tata le repetă aceste mantre copiilor, până când le intră în cap, de parcă ar fi vreun secret pe care manualul părinților i-a instruit să-l transmită. Ce au uitat ai tăi să-ți explice este că ai întotdeauna de ales – poți alege cum reacționezi la ceea ce este în fața ta. Chiar și atunci când nu poți spune sau face nimic pentru a schimba o situație dificilă, întotdeauna îți poți alege perspectiva asupra a ceea ce se întâmplă, ceea ce, în ultimă instanță, influențează ce simți despre lucrul respectiv.

De multe ori, nu poți schimba o situație sau chiar părțile implicate, dar asta nu înseamnă că a sosit momentul să te dai bătut. Când te trezești gândindu-te că nu depinde de tine, uită-te mai atent la cum reacționezi față de situația în sine. Concentrarea asupra restricțiilor nu e numai demoralizatoare, ci și ajută sentimentele negative să iasă la suprafață, pentru a-ți confirma senzația de neajutorare. Trebuie să-ți asumi răspunderea și să-ți concentrezi energia, pentru a rămâne flexibil și deschis, în ciuda situației dificile prin care treci.

13 Rămâi concentrat

Agenții FBI își petrec mult timp încercând să-și dea seama dacă suspecții mint. Studiază limbajul trupului, inflexiunile vocii și contactul vizual. Cel mai important indiciu că o persoană minte este atunci când limbajul trupului nu reflectă emoțiile exprimate.

Acesta este un instrument important și pentru un autocontrol eficient. Dacă reușești să-ți gestionezi bine emoțiile, limbajul trupului se va potrivi cu tonul emoțional al situației. Când nu-ți poți controla limbajul trupului, este un semn clar că emoțiile sunt cele care te controlează.

Când un avion de linie a aterizat forțat, dar în condiții de siguranță, pe fluviul Hudson din New York, în 2009, pilotul, pe numele său Chelsea „Sully“ Sullenberger, a salvat toți pasagerii și membrii echipajului aflați la bord asigurându-se că avionul a lovit apa la unghiul exact și la viteza necesară pentru a evita ruperea la impact. Ca să realizeze acest lucru, a oprit clopotele de alarmă din capul său și teama pe care o resimțea. Și-a păstrat calmul, mutându-și atenția de la propria teamă la aterizarea avionului. Și-a împiedicat emoțiile să preia controlul, chiar dacă știa că șansele de supraviețuire erau mici.

În cea mai mare parte a timpului, nu vei fi în situația de aterizare forțată, dar, dacă ești ca majoritatea oamenilor, vei avea momente în care emoțiile te vor copleși. Pentru a rămâne concentrat, abate-ți atenția de la emoțiile pe care le resimți și îndreapt-o către ceea ce ai de făcut.

14 Vorbește cu cineva care nu este implicat emoțional în problema ta

Atunci când apar probleme, creierul tău gândește încontinuu și sortează și analizează informații permanent, pentru a stabili care e cea mai bună cale de urmat. Problema este că singurele informații pe care le poate folosi creierul tău sunt cele pe care i le furnizezi chiar tu – ce ai văzut înainte și ce se întâmplă acum. Dat fiind modul în care sunt structurate mințile noastre, este mult prea ușor să rămâi blocat într-un singur flux de gânduri. Dacă permiți să se întâmple asta, îți limitezi drastic opțiunile.

Nu e de mirare că este așa o ușurare să vorbești cu cineva, atunci când te simți derutat sau implicat emoțional, referitor la o situație. Nu numai că este util să vorbești cu cineva despre ceea ce simți, dar noile perspective îți deschid noi căi de explorat.

Când apare o situație dificilă, caută pe cineva în care ai încredere, în relația cu care te simți confortabil și care nu este afectat personal de situația ta. Folosește-te de acea persoană ca de un confident pentru ceea ce ai trăit și ceea ce gândești și simți, în legătură cu situația care te frământă. Perspectiva sa unică te va ajuta să vezi lucrurile altfel și-ți va lărgi paleta opțiunilor.

Alege această persoană înțelept. Persoanele pe care le inviți să te ajute nu trebuie să aibă vreun interes în situația respectivă. Cu cât „consilierii“ tăi sunt mai afectați personal de situație, cu atât perspectivele lor vor fi mai deformate de propriile nevoi și sentimente. Opiniile oamenilor direct afectați de situația ta nu vor face decât să-ți tulbure apele și va trebui să le eviți cu orice preț. Evită-i și pe cei despre care știi că vor fi de acord cu tine, orice ai spune. Chiar dacă susținerea lor îți face bine, ea te împiedică să vezi imaginea de ansamblu. Dacă stai de vorbă cu un potențial avocat al diavolului, poți fi contrariat pe moment, dar vei avea de câștigat mult mai mult din faptul că vezi lucrurile dintr-o altă perspectivă.

15 Învață câte o lecție valoroasă de la toți cei pe care-i întâlnești

Amintește-ți de perioada în care o conversație te punea imediat în defensivă. Iată-te punând mâna pe sabie și scut, gata să te războiești. Poate că te-a criticat cineva, sau poate că un coleg a fost total împotriva unei idei de-ale tale, sau poate c-a pus cineva la îndoială motivațiile tale. Oricât de ciudat ar putea suna, în astfel de momente, pierzi o valoroasă ocazie de a învăța de la ceilalți. Abordarea tuturor celor pe care-i întâlnești ca și cum ar avea un lucru de valoare să te învețe – ceva de care vei beneficia – este cea mai bună modalitate de a rămâne flexibil, receptiv la nou și *mult mai puțin* stresat.

Poți proceda la fel în aproape oricare situație ce apare în viața ta. Să spunem că mergi la serviciu cu mașina, iar cineva ți se bagă în față și apoi ia o curbă și merge în altă direcție. Chiar și acel inconștient are o lecție pentru tine. Poate că trebuie să ai mai multă răbdare cu persoanele enervante. Sau poate că trebuie să fii recunoscător pentru faptul că nu te grăbești chiar așa de tare. Este mult mai greu să te înfurii, să devii defensiv și stresat, atunci când încerci să înveți ceva de la celălalt.

Următoarea dată când ești prins cu garda jos și în defensivă, îmbrățișează această ocazie de a învăța ceva. Indiferent dacă înveți din reacția celeilalte persoane sau, pur și simplu, din modul în care se comportă ea, păstrarea perspectivei este esențială pentru a te menține stăpân pe situație.

16 Introdu în programul tău un încărcător mental

Beneficiile fizice ale mișcării sunt evidente și întotdeauna pare să existe cineva – un medic, un prieten, un articol – care ne reamintește că trebuie să facem ceva mai mult sport. Ceea ce majoritatea persoanelor nu realizează este cât de esențiale se dovedesc exercițiul fizic și alte activități de relaxare și reîncărcare, pentru minte. Dacă vrei să devii un adept al autocontrolului, trebuie să-i dai minții o șansă, iar acest lucru se rezumă, surprinzător, în mare parte, la modul în care-ți tratezi organismul.

Când îți acorzi timp, în cursul zilei, pentru a-ți pune sângele în mișcare și a-ți menține corpul sănătos, îi acorzi minții o importantă șansă de a se odihni – cea mai importantă odihnă și reîncărcare pe care i le poți oferi creierului, în afară de somn. Dacă activitatea fizică este ideală, și alte activități mai relaxante și la fel de înviorătoare pot avea un efect extraordinar asupra minții tale. Yoga, masajul, grădinăritul sau o plimbare prin parc – toate sunt moduri relaxante de a-i da minții o clipă de odihnă. Aceste activități – deși nici una într-o măsură la fel de mare ca exercițiile alerte – eliberează în creier substanțe chimice, cum sunt serotonina și endorfinele, care-l reîncarcă și te ajută astfel să fii fericit și vioi. În același timp, implică și consolidează acele zone din creier răspunzătoare de luarea unor decizii bune, de planificare, organizare și gândire rațională.

Pentru majoritatea dintre noi, cea mai mare problemă, în punerea în practică a acestei strategii, este să găsim timpul necesar pentru a strecura lucruri de acest fel în programul nostru zilnic. Par să ne răstoarne lista de priorități, în măsura în care munca, familia și prietenii ne monopolizează ziua. Dacă-i acorzi reîncărcării bateriilor minții locul pe care-l merită – o activitate de întreținere la fel de importantă pentru creierul tău cum este periajul dinților pentru gură –, este mai ușor să-i găsești un loc în program, la începutul săptămânii, decât să aștepți să vezi dacă-ți rămâne timp. Dacă vrei să-ți îmbunătățești competențele de autocontrol, merită din plin să pui în practică această strategie.

17 Acceptă faptul că schimbarea este la un pas

Nici unul dintre noi nu s-a născut cu o bilă de cristal, care prezice viitorul. Cum nu poți prevedea fiecare schimbare și fiecare obstacol pe care ți le scoate în cale viața, cheia pentru abordarea cu succes a schimbărilor este perspectiva pe care o ai *înainte* ca ele măcar să se întrezărească.

Ideea este să te pregătești pentru schimbare. Nu e vorba despre un concurs de ghicitori, în care-ți verifici acuratețea cu care anticipezi ceea ce urmează, ci, mai degrabă, despre trecerea în revistă a consecințelor unor schimbări potențiale, astfel încât să nu te trezești nepregătit atunci când ele încep să apară. Primul pas este să admiți că și cele mai stabile, mai de încredere fațete ale vieții tale nu se află total sub controlul tău. Oamenii se schimbă, activitatea la serviciu trece prin suișuri și coborâșuri și, pur și simplu, lucrurile nu rămân la fel mult timp. Când anticipezi schimbarea – și-ți înțelegi opțiunile, în cazul în care apar schimbări – nu mai riști să te blocheze emoții puternice, cum sunt șocul, surpriza, teama și dezamăgirea, atunci când schimbările au loc cu adevărat. Deși vei trăi, probabil, aceste emoții negative, acceptarea faptului că schimbarea este o parte inevitabilă a vieții îți dă posibilitatea să te concentrezi și să gândești rațional, ceea ce este esențial pentru a beneficia la maximum de o situație improbabilă, nedorită sau neprevăzută.

… să admiți că și cele mai stabile, mai de încredere fațete ale vieții tale nu se află total sub controlul tău.

Cel mai bun mod de a pune în practică integral această strategie este să-ți rezervi puțin timp, în fiecare săptămână sau măcar o dată la două săptămâni, pentru a crea o listă cu schimbări importante despre care crezi că *ar fi posibil* să se întâmple. Acestea sunt schimbările pentru care e bine să fii pregătit. Lasă timp suficient pentru fiecare schimbare din listă, pentru a scrie toate posibilele măsuri pe care le vei lua, în cazul în care acele schimbări vor avea loc. Și, dedesubt, schițează idei de lucruri pe care le poți face acum, pentru a te pregăti pentru acea schimbare. Care sunt semnalele pe care trebuie să le urmărești, pentru a-ți da seama că schimbarea este iminentă? Și, în cazul în care observi acele semnale, ce poți face pentru a te pregăti și a atenua lovitura? Chiar dacă schimbările de pe listă nu se materializează niciodată,

simplul fapt de a anticipa schimbarea și de a ști cum să reacționezi te face o persoană mai flexibilă și mai adaptabilă.

7

STRATEGII DE CONȘTIENȚĂ SOCIALĂ

Ți s-a întâmplat vreodată să vină la tine un coleg de serviciu și, fără ca tu să-i spui ceva, el să fi înțeles deja ce fel de zi aveai și pe unde-ți zburau gândurile? Știa că veniseși, probabil, de la o ședință cu „șeful acela“, pentru că putea „să citească“ toate acestea pe fața ta. Știa că era, probabil, momentul să te lase să te descarci, în loc să-ți ceară favorul pe care-l avea el în minte. Probabil prinsese vreun indiciu.

Dar chelnerița care, pur și simplu, „pare să știe“ ce-i trebuie fiecăruia dintre clienții ei: un cuplu se află într-o lume a sa și preferă să fie singur; o altă pereche se bucură de puțină conversație nouă cu o altă persoană, în timp ce o altă masă dorește să fie servită profesional și politicos, fără flecăreală? Toată lumea stă la masă ca să mănânce, să bea și să fie servită și totuși dincolo de suprafață, sunt atâtea lucruri care fac unică fiecare masă. Cum reușește chelnerița să evalueze fiecare dintre aceste mese și să știe de ce au nevoie clienții din tot restaurantul?

Atât colegul de birou receptiv, cât și chelnerița respectivă posedă un nivel sporit de conștiență socială, calitate pe care o folosesc pentru a recunoaște și a înțelege stările sufletești ale altor persoane și grupuri întregi de oameni. Deși aceștia doi ar putea fi veterani experimentați în așa ceva, este vorba de o competență pe care, mai mult ca sigur, au învățat-o și au exersat-o în timp.

În loc să privești spre interior, pentru a afla și a înțelege lucruri despre tine, conștiența socială înseamnă să privești *în afară*, pentru a afla lucruri și a-i aprecia pe ceilalți. Conștiența socială se bazează pe abilitatea de a recunoaște și a înțelege emoțiile celorlalți. Punându-te pe aceeași lungime de undă cu emoțiile celorlalți, atunci când interacționezi cu ei, vei avea o imagine mai clară a ceea ce te înconjoară, de la relații până la rezultate.

Pentru a-ți construi competențele de conștiență socială, observă oamenii în tot felul de situații. Poți observa pe cineva de la distanță, în timp ce stai la rând la îmbarcarea în avion, sau poți fi chiar în mijlocul unei conversații și să observi persoana cu care stai de vorbă. Vei învăța să distingi limbajul trupului, expresii ale feței, poziții, tonuri ale vocii și chiar

ceea ce se ascunde dincolo de suprafață, cum ar fi emoțiile și gândurile mai profunde.

Unul dintre lucrurile surprinzătoare, în privința construirii unui simț acut al conștienței sociale, este acela că emoțiile, expresiile feței și limbajul trupului sunt transpuse în multe culturi diferite. Poți să te folosești de aceste competențe oriunde te-ai afla.

Lentila prin care privești trebuie să fie curată. Dacă te asiguri că ești prezent și le poți oferi celorlalți atenția ta nediferențiată, ai făcut primul pas spre a deveni mai conștient social. A privi în afară nu înseamnă numai a-ți folosi ochii: înseamnă a-ți folosi și simțurile. Nu numai că-ți poți folosi complet cele cinci simțuri de bază, dar poți apela și la imensa cantitate de informații care-ți ajung la creier prin intermediul celui de-al șaselea simț, emoțiile. Emoțiile tale te pot ajuta să observi și să interpretezi semnalele pe care ți le transmit cei din jur. Acestea te vor ajuta să te pui în pielea unei alte persoane.

Cele 17 strategii din această secțiune te vor ajuta să abordezi obstacolele care-ți stau în cale și-ți vor da o mână de ajutor atunci când parcursul va deveni dificil. Te poți ocupa doar de o cantitate finită de lucruri odată, prin urmare este esențial să prinzi semnalele corecte. Aceste strategii de conștiență socială, care și-au dovedit eficiența, te vor ajuta să faci acest lucru.

STRATEGII DE CONȘTIENȚĂ SOCIALĂ

1. Spune-le oamenilor pe nume atunci când îi saluți.
2. Fii atent la limbajul trupului.
3. Pune accent pe coordonare.
4. Să ai o întrebare pregătită în mânecă.
5. Nu-ți face însemnări la ședințe.
6. Planifică-ți din timp evenimentele sociale.
7. Scapă de talmeș-balmeșul din capul tău.
8. Trăiește în prezent.
9. Pleacă într-o plimbare de 15 minute.
10. Urmărește emoțiile din filme.
11. Exersează arta de a asculta.
12. Ieși ca să privești oamenii.
13. Înțelege regulile jocului cultural.
14. Verifică acuratețea.
15. Pune-te în pielea lor.
16. Caută tabloul de ansamblu.
17. Prinde starea de spirit din încăpere.

1 Spune-le oamenilor pe nume atunci când îi saluți

Poate ți s-a pus numele unei rude dragi sau al unui prieten de familie, sau poate ai o poreclă care-ți scurtează prenumele prea lung. Oricare ar fi povestea din spatele numelui tău, el este o parte esențială a identității tale. Este foarte plăcut când oamenii îți spun numele și-l țin minte.

A saluta pe cineva spunându-i pe nume este una dintre strategiile de conștiență socială cele mai importante și cu impact dintre toate pe care le poți adopta. Este un mod personal și semnificativ de a implica pe cineva. Dacă ai tendința de a te retrage, când ești în societate, atunci a saluta pe cineva spunându-i pe nume este un mod simplu de a intra în cerc; folosirea numelui persoanei îndepărtează barierele și este percepută ca un gest prietenos. Chiar dacă ești timid în societate, salutul personalizat e o strategie care te salvează oricând.

Oricare ar fi povestea din spatele numelui tău, el este o parte esențială a identității tale. Este foarte plăcut când oamenii îți spun numele și-l țin minte.

Am vorbit destul despre valoarea salutului personalizat. Acum, să vorbim despre cum procedăm. Dacă, de obicei, numele îți stau pe limbă, dacă spui că „imediat reții fețele, dar nu și numele“ sau ești genul care nu reține numele nimănui la 30 de secunde după ce l-a auzit, alege această lună ca să exersezi, spunându-le „Bună, (nume)“ cuiva de fiecare dată când intri într-o încăpere și celor care ți-au fost prezentați. Reținerea numelui unei persoane este un exercițiu pentru creier, așa că poate fi nevoie de practică. Dacă un nume ți se pare neobișnuit, roagă persoana respectivă să ți-l spună pe litere, astfel încât să ți-l imaginezi scris. Te va ajuta să ți-l amintești mai târziu. Folosește numele persoanei cel puțin de două ori în cursul conversației.

A-i saluta pe ceilalți spunându-le pe nume nu doar le va confirma tuturor esența a cine sunt, dar îți oferă și ție posibilitatea de a rămâne în legătură cu aceștia și altfel decât doar superficial. Propunându-ți să reții numele cuiva atunci când întâlnești sau când saluți persoana respectivă, îți concentrezi mintea, ceea ce va face să ai o conștiență și mai mare în situații sociale.

2 Fii atent la limbajul trupului

Întreabă-i pe jucătorii profesioniști de poker ce anume studiază cel mai atent la adversarii lor și-ți vor spune că urmăresc mici schimbări în comportament care trădează încrederea jucătorului în cărțile pe care le are în mână.

Urmăresc postura, mișcarea ochilor, gesturile mâinii și expresiile feței. Jucătorul încrezător, care face paradă de toate acestea, blufează adeseori, în timp ce o atitudine discretă înseamnă careul de ași, care așteaptă să fie etalat. Pentru jucătorii profesioniști de poker, citirea limbajului trupului înseamnă diferența dintre a câștiga și a merge acasă cu mâna goală. Competențele excepționale de conștiență socială sunt aproape o chestiune de viață și de moarte pentru ei.

Și pentru noi este la fel de important să devenim experți în citirea limbajului trupului; vom ști astfel ce simt cu adevărat oamenii, ca să ne putem planifica reacția corespunzătoare. Pentru a avea o lectură completă a unei persoane, fă o evaluare a limbajului trupului acesteia, din cap până în picioare. Începe cu capul și fața. Ochii comunică mai mult decât oricare parte a anatomiei umane. Poți obține o mulțime de informații de la ochi, dar ai grijă să nu te uiți prea insistent. Susținerea contactului vizual poate arăta dacă o persoană este de încredere, sinceră sau implicată. Privirea care fuge sau clipitul prea frecvent pot sugera lipsă de sinceritate. Persoanele ai căror ochi se mișcă relaxat și totuși sunt atenți la persoana cu care conversează sunt mai sincere și mai oneste.

Apoi, privește zâmbetul persoanei. Este el autentic sau forțat? Cei experimentați pot face diferența. Caută o încrețitură în colțul ochilor, iar dacă nu e acolo, zâmbetul este probabil prefăcut. Zâmbetele autentice trec rapid de la o mică mișcare a feței la o expresie larg deschisă.

După ce ai terminat cu fața, treci la umeri, tors și membre. Umerii sunt aplecați sau în poziție naturală, dreaptă? Brațele, mâinile, picioarele sunt calme sau agitate? Trupul comunică neîntrerupt și este o sursă bogată de informații; prin urmare, propune-ți să urmărești limbajul său la ședințe, întâlniri între prieteni și la prezentările făcute pentru prima dată. În momentul în care ești pregătit să percepi limbajul trupului celui din fața ta, mesajele sale vor deveni cât se poate de evidente și clare și, curând, vei observa semnale și vei fi în măsură să înțelegi când cineva blufează.

3 Pune accent pe coordonare

Ai auzit, probabil, expresia „coordonarea e totul“, prin care se explică sute de situații și scenarii. Când ai de-a face cu oamenii și emoțiile lor, într-adevăr, alegerea momentului potrivit e totul. Nu ceri o mărire de salariu când firma nu merge bine, nu încerci să corectezi pe cineva care se simte amenințat de tine și nu-i ceri un serviciu cuiva care e foarte stresat sau nervos.

Pentru a exersa coordonarea în măsura în care are legătură cu conștiența socială, încearcă să lucrezi la coordonarea referitoare la întrebări. Obiectivul este să pui întrebările potrivite, la momentul potrivit, în funcție de starea de spirit a persoanei, toate acestea ținând seama de cei cărora te adresezi.

Gândește-te cum ar fi dacă stai de vorbă cu o colegă de serviciu, care-și varsă de față cu tine sacul prea plin, de supărată ce e pe soțul său. Își face griji pentru căsătoria ei și arată mai multă emoție ca oricând. Ca reacție, tu îi trântești întrebarea: „Ai apucat să te gândești la niște idei noi referitoare la propunerea de proiect?“ Se uită la tine cu o privire goală și este pusă la pământ de întrebarea ta. Îi cade fața. Conversația s-a terminat.

În acest caz, coordonarea, întrebarea și starea de spirit au fost greșite. Ai pus întrebarea potrivită la timpul potrivit pentru tine; dar momentul și starea de spirit ale celeilalte persoane erau la polul opus. Reține, aici nu e vorba despre tine, ci despre cealaltă persoană. O întrebare potrivită, în acel moment, pentru starea ei emoțională ar fi fost: „Te pot ajuta cu ceva?“ Mai mult ca sigur, colega ta ți-ar fi apreciat grija și s-ar fi calmat. În acel moment, ai fi putut să pui cu grijă întrebarea, cel mai bine subliniind că momentul nu era chiar cel mai potrivit.

În timp ce exersezi coordonarea, ține minte că, pentru conștiența socială, este esențial să te concentrezi asupra celorlalți, și nu asupra ta, astfel încât să poți fi mai eficient.

4 Să ai o întrebare pregătită în mânecă

Uneori, conversațiile nu merg chiar așa cum ți-ai propus. Fie că interlocutorul nu vorbește atât de mult cât te așteptai, fie primești răspunsuri monosilabice. O tăcere de 10 secunde pare o veșnicie; te crispezi, pentru că ți se pare foarte ciudat. Va trebui să scoți rapid din mânecă un as. Ce-ai zice de o întrebare potrivită?

O întrebare pregătită dinainte este ceea ce folosești *la nevoie*, ca să ieși dintr-o situație jenantă sau dintr-un moment neplăcut. Această strategie de conștiență socială îți oferă timp ca să cunoști pe cineva mai bine și-i arată celeilalte persoane că te interesează ceea ce gândește și simte ea. Poate fi ceva de genul: „Ce părere ai despre [a se completa]“. Alege o temă dintre cele care presupun o oarecare explicație, de exemplu munca sau evenimentele curente, dar evită politica, religia și alte domenii, care pot fi delicate.

Cei care se pricep să susțină o conversație știu exact când să scoată din mânecă o întrebare – conversația are nevoie de un impuls, iar tu nu ești pregătit să te dai bătut. Poate da senzația unei schimbări bruște a subiectului. Nu-ți face griji; dacă dă viață conversației, ai procedat corect. Dacă nu observi nici o mișcare, ar putea fi momentul să atragi în conversație, în mod politicos, și pe altcineva sau să te duci să-ți umpli paharul din nou.

5 Nu-ți face însemnări la ședințe

Ni s-a tot băgat în cap că, dacă vrem să avem succes, trebuie să învățăm să jonglăm cu un maldăr de lucrări și să ne implicăm permanent în și mai multe lucruri de făcut. Ceea ce se numește *multi-tasking*: cu cât faci mai multe în același timp, cu atât ai mai mult succes, nu-i așa? Greșit. De fapt, *multi-tasking*-ul afectează calitatea muncii, creierul fiind, pur și simplu, incapabil să realizeze la nivel înalt mai multe activități în același timp.

Să presupunem că te afli într-o ședință în care se face schimb de idei. Se aruncă argumente pro și contra, dintr-o parte și din alta a încăperii. Cu toate că ideile principale sunt scrise pe foile panoului de prezentare, preferi să-ți faci propriile însemnări, ca să nu pierzi nici un detaliu. Când închei ultimele gânduri, deodată, vocea lui Oscar trece brusc de la un ton egal la unul evident enervat. Urmează un schimb răspicat de cuvinte între Oscar și Melinda. Treci în revistă însemnările și nu reușești să găsești cauza unei asemenea treceri. Ce s-a întâmplat adineauri? Ai pierdut detalii esențiale.

Cu mintea concentrată pe blocnotes și cu mâna scriind repede și concentrat, pierzi unele semnale esențiale, care aruncă o lumină importantă asupra a ceea ce simt ceilalți sau a ceea ce ar putea gândi. Cineva care-și dorește întreaga poveste și imaginea integrală îi observă pe ceilalți fără a se lăsa distras de telefoane, tastatură sau creion. În schimb, pur și simplu, observă. Nu uita: principalul obiectiv al conștienței sociale este să recunoști și să înțelegi cum gândesc și simt alții. Pentru asta, va trebui să te concentrezi asupra celorlalți.

O situație perfectă pentru a-i observa pe ceilalți este la ședințe. Există deja un public obligatoriu și, în general, factori perturbatori, precum e-mailul și telefonul, sunt la minimum – dar există atotputernicul pix. La următoarea ședință, nu-ți lua notițe. În schimb, uită-te la figura fiecărei persoane și observă expresiile fețelor. Stabilește contact vizual cu oricine ia cuvântul. Te vei simți mai implicat și concentrat asupra celorlalți și vei observa lucruri pe care pixul și hârtia cu siguranță le ratează.

Însemnările au, în mod sigur, valoarea lor. Dar nici nu trebuie să fie modul tău de acțiune permanent. Dacă ai nevoie să notezi în scopuri practice, oprește-te puțin la anumite intervale, pentru a exersa observarea.

6 Planifică-ți din timp evenimentele sociale

Imaginează-te plecând de la un prânz cu prietenii. Nu-ți vine să crezi c-ai uitat să aduci pâinea. Cel puțin 10 minute, în timpul petrecerii, ți-ai făcut *mea culpa* și încă 15 te-au tachinat prietenii lipsiți de pâine, dar înțelegători. Când introduci cheia în contact, îți amintești, dintr-odată, că voiai să-i ceri cartea de vizită lui Jack, în legătură cu o acțiune de marketing, dar „incidentul cu pâinea“ te-a făcut să-ți pierzi concentrarea. Și apoi, Kate. Părea tristă pe tot parcursul prânzului. De ce n-ai întrebat-o ce se întâmpla, când erai acolo?

Ți-ai planificat să participi la prânzul respectiv, dar ți-ai planificat ce trebuia să faci acolo? Planificarea din timp a unui eveniment poate fi în avantajul tău, indiferent dacă este vorba de un prânz cu prietenii sau de o ședință la birou. Dacă deschizi ușa având un plan pregătit, îți eliberezi energia mentală și capacitatea intelectuală, astfel încât să te poți concentra pe momentul prezent.

Data următoare când îți confirmi prezența la un eveniment, gestul reflex trebuie să fie să-ți amintești să planifici. Fă o listă cu cine va participa la eveniment și enumeră orice teme de discuție sau lucruri de făcut. Nu te jena – ia lista cu tine.

Acum, să derulăm încă o dată scenariul petrecerii anterioare, dar, de această dată, cu planul făcut și luat la purtător. După ce sosești, îi înmânezi gazdei franzela promisă. Bifezi. Dai cu ochii de Jack în bucătărie și te duci spre el, participi la o mică discuție și-i ceri cartea de vizită. Bifezi. După ce ai terminat și cu asta, o remarci pe Kate, care nu pare deloc să fie bine – arată posomorâtă. Observi acolo, pe loc, nu ca pe o amintire, în drumul spre casă. Imediat dai curs alarmei din creier și o iei deoparte, ca să vezi dacă are nevoie să stea de vorbă cu cineva. Kate apreciază preocuparea ta, îți zâmbește și-ți povestește. După aceea, vă alăturați amândoi grupului și savurați prânzul.

O mică planificare nu numai că te va pregăti pentru eveniment; te va ajuta să te simți și mai bine la eveniment, pentru că vei fi mai puțin stresat și mai prezent, câtă vreme te afli acolo.

7 Scapă de talmeș-balmeșul din capul tău

Pentru a fi conștient social, trebuie să fii prezent social și să elimini factorii perturbatori – mai ales pe cei din capul tău. Acești factori perturbatori interni se aseamănă foarte mult cu talmeș-balmeșul din garaj sau din dulap – sunt și lucruri utile acolo, dar sunt foarte multe lucruri și e greu să găsești ceea ce-ți trebuie. Soluția: scapă de talmeș-balmeș.

Există câțiva vinovați, care merită să dispară cu ocazia curățeniei de primăvară. În primul rând, în capetele tuturor se desfășoară conversații și flecăreli; vorbim cu noi înșine permanent. Suntem atât de ocupați cu aceste discuții interioare, încât nu mai auzim ce se întâmplă în lumea din afară – ceea ce este contraproductiv pentru conștiența socială.

Cel de-al doilea împricinat este un proces prin intermediul căruia ne formulăm răspunsurile, în timp ce persoana cu care discutăm continuă, de fapt, să vorbească. Și acest lucru este contraproductiv – e greu să te asculți foarte bine și pe tine, și pe cealaltă persoană.

Pentru a îndepărta această harababură interioară, trebuie urmați câțiva pași simpli. Când ești într-o conversație, nu o întrerupe pe cealaltă persoană până când nu a terminat complet ce avea de spus. Apoi, redu la tăcere vocea interioară care plănuiește răspunsul: este important să te prinzi asupra faptului, iar după ce faci asta, oprește-te și fă ordine. Acum, concentrează-te din nou asupra feței și a cuvintelor persoanei. Dacă te ajută, apleacă-te la propriu către vorbitor, pentru a-ți concentra și corpul asupra conversației. Această conștientizare dovedește că faci progrese, pentru că înainte nu realizai că există și un astfel de model.

Reamintește-ți că participi la conversație ca să asculți și să înveți ceva, și nu ca să uluiești cealaltă persoană cu observațiile tale profunde. Pe măsură ce vei deveni conștient de talmeș-balmeșul din capul tău și-l elimini, te vei perfecționa în calmarea gândurilor interioare, iar competențele de ascultare ți se vor ascuți.

8 Trăiește în prezent

Nimeni nu e mai priceput să trăiască în prezent decât un copil. Copilul nu se gândește la ce s-a întâmplat ieri sau la ce va face mai târziu, în cursul zilei. În momentul respectiv, este Superman și, în timp ce se luptă cu cei răi, nimic altceva nu mai există pe lume.

Pe de altă parte, adulții își fac griji pentru trecut („Of, n-ar fi trebuit să fac asta!“) și se stresează pentru viitor („Cum voi rezolva mâine asta?“). Este imposibil să te concentrezi asupra momentului prezent, în timp ce viitorul și trecutul plutesc în aer. Conștiența socială presupune să trăiești în prezent, la fel de natural cum face copilul acest lucru, pentru a observa ce se întâmplă cu alții, chiar acum.

Reține, planificarea viitorului și reflectarea asupra trecutului sunt exerciții valoroase, dar, dacă faci numai asta pe parcursul întregii zile, pierzi ceea ce se află în fața ta – prezentul tău.

Fă-ți un obicei din a trăi în momentul prezent; în felul acesta, îți vei îmbunătăți competențele de conștiență socială. Începând cu această lună, dacă ești la sala de forță, atunci fii la sală. Dacă ești la ședință, fii la ședință. Indiferent unde te afli, fii cât se poate de prezent, astfel încât să vezi oamenii din jurul tău și să-ți trăiești viața în momentul prezent. Dacă-ți dai seama că ești cu mintea în altă parte, întoarce-te imediat în prezent. Reține, planificarea viitorului și reflectarea asupra trecutului sunt exerciții valoroase, dar, dacă faci numai asta pe parcursul întregii zile, pierzi ceea ce se află în fața ta – prezentul tău.

9 Pleacă într-o plimbare de 15 minute

Nu se spune, oare, că viața înseamnă călătoria, și nu destinația? Pentru a deveni conștienți din punct de vedere social, trebuie să ne amintim să ne bucurăm de călătorie și să observăm oamenii pe care-i întâlnim cu această ocazie. Când te concentrezi numai pe ajungerea la următoarea ședință, pe începerea următorului curs, pe consultarea următorului pacient, pe vizitarea sediilor tuturor clienților sau te grăbești să trimiți un e-mail, nu reușești să vezi pe nici unul dintre oamenii pe care-i întâlnești între punctele A și B.

Rezervă-ți timp pentru călătorie și plimbă-te, acolo unde lucrezi, ca să observi împrejurimile. Plecând într-o scurtă plimbare, vei lua pulsul activității celorlalți, vei simți emoțiile lor și-ți vei concentra din nou atenția asupra unor indicii sociale mai mici, dar totuși esențiale, care există chiar sub ochii tăi.

În cursul oricărei zile de muncă, alocă-ți 15 minute ca să observi lucruri despre care înainte nici nu știai că există. Printre acestea, se numără aspectul și atmosfera spațiilor în care lucrează colegi de-ai tăi și care dintre aceștia doresc interacțiune, față de cei care stau toată ziua la birourile lor.

După primul tur de observare, alege-ți o altă zi în care să faci un tur al locului de muncă, pentru a observa stările de spirit ale celorlalți. Acestea îți pot furniza indicii esențiale, referitoare la cum merg lucrurile, atât individual, cât și colectiv. Observă ce ar putea simți oamenii sau cum te fac să te simți, atunci când treci pe acolo ca să schimbi câteva cuvinte. De asemenea, observă starea generală din instituție sau din școală, din saloanele cu pacienți, de pe etajul de producție – oricare ar fi domeniul tău de activitate. Concentrează-te intens asupra a ceea ce vezi, auzi și descoperi la alte persoane.

Programează-ți 15 minute pentru a face un tur al locului de muncă, de două ori pe săptămână, timp de o lună. În zilele respective, asigură-te că eviți să faci prea multe presupuneri sau să tragi prea multe concluzii – pur și simplu observă, nimic altceva. Cu siguranță vei fi uimit de ceea ce ți se va ivi în drum.

10 Urmărește emoțiile din filme

Hollywoodul este capitala mondială a divertismentului, cunoscută pentru ostentație, strălucire și celebritate. Poate nu vă vine să credeți, dar Hollywoodul este și o pepinieră de inteligență emoțională, numai bună pentru a fi folosită în construirea competențelor de conștiență socială.

Până la urmă, arta imită viața, nu-i așa? Filmele reprezintă o sursă bogată de competențe de inteligență emoțională în acțiune, care demonstrează comportamente bune de emulat sau de evitat complet. Marii actori sunt maeștri ai evocării unor emoții reale; cum scenariul descrie personaje care fac lucruri scandaloase și evidente, este ușor să observi indiciile și emoțiile pe ecran.

Pentru a construi competențe de conștiență socială, trebuie să exersezi să fii conștient de ceea ce se întâmplă cu alte persoane; nu contează dacă exersezi cu ajutorul unui erou hollywoodian sau al unei persoane reale. Atunci când urmărești un film pentru a observa indicii sociale, practici conștiența socială. În plus, întrucât nu trăiești situația respectivă, nu ești implicat emoțional, iar perturbările îți sunt limitate. Poți să-ți folosești energia mintală pentru a observa personajele, în loc să ai de-a face cu propria viață.

Luna aceasta, propune-ți să vezi două filme, special pentru a observa interacțiunile, relațiile și conflictele dintre personaje. Fii atent la indicii ale limbajului, ale trupului, ca să-ți dai seama de cum se simte fiecare personaj, și observă cum abordează acesta conflictele. Pentru mai multe informații despre evoluția personajelor, dă înapoi și urmărește secvențe în care este posibil să nu fi observat de prima dată anumite indicii. Crede-mă, privirea filmelor de pe tărâmul iluziilor este unul dintre modurile cele mai utile și mai plăcute de a exersa competențele de conștiență socială pentru lumea reală.

11 Exersează arta de a asculta

Pare un lucru elementar, poate chiar prea elementar pentru a fi menționat, dar ascultarea este o strategie și o competență care pierde teren în societate. Majoritatea cred că sunt buni ascultători, dar, dacă adulții ar juca „Telefonul fără fir“ astăzi, cât de exact ar fi mesajul final? Ascultatul presupune concentrare, iar concentrarea nu e simplă, pentru că suntem atrași în mai multe direcții.

Să asculți nu înseamnă doar să auzi cuvinte; înseamnă să auzi tonul, viteza și volumul vocii. Ce se spune? A rămas ceva nespus? Ce mesaje ascunse există dincolo de suprafață? E posibil să fi asistat la un discurs sau la o prezentare în care s-au ales cuvinte puternice, dar tonul, viteza sau volumul nu erau potrivite cu puterea cuvintelor. În schimb, acestea se potriveau, probabil, cu starea de spirit a vorbitorului.

Iată ce strategie trebuie exersată: când cineva îți vorbește, oprește-te din orice altceva și ascultă atent, până când cealaltă persoană termină de vorbit. Când ești la telefon, nu scrie și un e-mail. Când fiul tău îți pune o întrebare, pune laptopul deoparte și privește-l, în timp ce-i răspunzi. Când iei prânzul cu familia, închide televizorul și ascultă conversația din jurul mesei. Când te întâlnești cu cineva, închide ușa și așază-te lângă persoana respectivă, astfel încât să te poți concentra și să asculți. Lucruri simple cum sunt acestea te vor ajuta să fii în momentul prezent, să prinzi semnalele pe care alte persoane le trimit și să auzi cu adevărat ceea ce spun ele.

12 Ieși ca să privești oamenii

Uneori, vrei doar să te relaxezi și să privești lumea trecând – sau, în acest caz, oamenii. Așază-te liniștit la o masă, la cafeneaua din colț, și, pur și simplu, observă-i pe cei care intră și ies, cu diferite feluri de cafea în mâini, sau perechile care merg ținându-se de mână pe stradă: practic, aplici în acel moment cea mai eficientă strategie de conștiență socială care există până în ziua de azi.

Dacă ai răbdare să observi, îți vei da seama că oamenii își dezvăluie starea de spirit. Urmărește cum interacționează unii cu alții, la rând, la cafenea, la magazinul alimentar sau în alte locuri publice: acestea sunt arene de practică excepționale. Vei vedea oameni care privesc rafturile din magazin și ritmul în care se mișcă ei. Poți păstra o distanță adecvată și folosi această situație ca pe o încercare preliminară de a depista limbajul trupului sau indiciile non-verbale, pentru a-ți da seama ce gândesc sau simt oamenii.

Observarea celorlalți este o manieră sigură de a prinde semnale, de a vedea interacțiuni și de a-ți da seama de motivele sau emoțiile din spatele acestora fără să intri tu însuți în interacțiune. Capacitatea de a identifica stări de spirit și emoții ale celorlalți este o parte uriașă a conștienței sociale și, adeseori, acestea sunt lucruri care zboară pe sub radarul tău. Așadar, săptămâna următoare, du-te la cafeneaua din colț, ia-ți de băut ceva care-ți face plăcere și așază-te comod – pentru că este locul ideal unde să lucrezi la conștiența socială.

13 Înțelege regulile jocului cultural

Conștiența socială se extinde și dincolo de prinderea din zbor a semnalelor emoționale emise de o altă persoană. Să spunem că începi să lucrezi într-un loc nou. Pentru a avea succes, va trebui să înveți cum se fac lucrurile în cultura firmei respective. Vei împărți un birou cu Lac Su. Ca să te înțelegi cu Lac Su, va trebui să afli și cum influențează contextul cultural și cel familial ale lui Lac Su așteptările sale privind prezența ta în calitate de coleg de birou. Nu poți interpreta reacțiile sau acțiunile lui Lac Su până nu înveți regulile jocului din perspectiva lui.

Reguli? O mare parte dintre lucrurile făcute și spuse corect în situații sociale sunt rezultatele înțelegerii regulilor din cadrul jocului cultural. Lumea noastră este un creuzet, în care se amestecă extrem de diferite culturi. Acestea interacționează, trăiesc și lucrează unele cu altele, urmând reguli foarte specifice. Este un fapt de netăgăduit și este obligatoriu să înveți cum să devii inteligent emoțional în mod transcultural.

Secretul, pentru a câștiga în acest joc cultural, este să-i tratezi pe alții așa cum doresc ei să fie tratați, nu așa cum ai dori tu să fii tratat. Ideea este să identifici diferitele reguli pentru fiecare cultură. Pentru a complica lucrurile și mai mult, regulile pe care trebuie să le respecți și să le stăpânești perfect le includ nu numai pe cele ale culturii etnice, ci și pe cele ale culturilor familială și antreprenorială.

Ce și cum poți face, pentru a stăpâni mai multe seturi de reguli în același timp? Primul pas este să asculți și să urmărești chiar mai mult și o perioadă mai îndelungată decât ai face în cazul persoanelor aparținând propriei culturi. Culege observații multiple și gândește-te, înainte să tragi concluzii pripite. Consideră-te nou-venit în oraș, iar înainte să deschizi gura și să faci vreo gafă, observă interacțiunile dintre alte persoane. Caută asemănări și diferențe între modul în care ai juca tu jocul, față de cum îl joacă alții.

Apoi, pune întrebări specifice. Acest lucru poate presupune să discuți în contexte altele decât ședințele sau de pe tușă. Multe culturi, atât antreprenoriale, cât și etnice, apreciază interacțiunea socială la masă, înainte de a trece la treabă. Este o abordare inteligentă, pentru că interacțiunea socială sporește conștiența socială în cazul ambelor părți și le pregătește pentru a juca după regulile jocului.

14 Verifică acuratețea

Chiar și persoanele cele mai conștiente din punct de vedere social au zile proaste ori se află în situații în care nu-i pot citi foarte bine pe ceilalți. Poate că există foarte multe interferențe și activități în desfășurare, în care sunt implicate persoanele sau încăperea, încât e dificil să reușești să-i citești cu adevărat, în mijlocul unui ritm atât de frenetic. Sau poate că aceste persoane conștiente social sunt aproape sigure că știu ce se petrece, dar au nevoie de o oarecare validare a observațiilor pe care le fac. În astfel de cazuri, există o strategie de conștientizare socială, pentru a obține răspunsurile de care ai nevoie: pur și simplu, întreabă.

Să întreb așa, pur și simplu? Reține, nu există întrebare idioată. Indiferent dacă ești novice sau expert în conștiența socială, cu toții avem nevoie să ne confirmăm, la un moment dat, observațiile sociale. Cel mai bun mod în care poți să verifici acuratețea este să întrebi: ceea ce observi în legătură cu persoanele sau situațiile respective este, într-adevăr, ceea ce se întâmplă?

Poate te-ai întâlnit cu Steve la birou și ai observat că are o privire posacă, ține capul plecat, iar ochii îi privesc numai în pământ. Îl întrebi ce mai face, iar el îți răspunde că face „foarte bine".

Ceea ce vezi îți spune altceva – că face foarte bine, dar nu pare să fie bine. În acest moment, pune-i o întrebare prin care să-ți arăți preocuparea și să-ți clarifici ție însuți ceea ce vezi. Spune ceva de genul: „Pari supărat. S-a întâmplat ceva?" Afirmând, pur și simplu, ceea ce vezi (*pari supărat*) și punând o întrebare directă (*s-a întâmplat ceva?*), faci cea mai bună afirmație atentă. Probabil că vei auzi doar ceea ce vrea el să știi deocamdată; dar i-ai întins o mână lui Steve și i-ai arătat că te interesează ce se întâmplă cu el.

Un alt tip de întrebare care verifică acuratețea observației se concentrează pe mesajele non-verbale – pe ceea ce nu a fost spus neapărat. Oamenii nu spun întotdeauna deschis și direct ce părere au despre un anumit lucru, ci fac aluzii. Dacă nu te deranjează să întrebi, este o ocazie foarte bună să vezi dacă ai sesizat aluziile și ceea ce crezi tu că înseamnă. Vei avea ocazia să și corectezi greșelile, dacă ai tras concluzii pripite sau ți-a scăpat vreun indiciu.

Verificarea acurateții observațiilor te va ajuta, în cele din urmă, să înțelegi mai profund situațiile sociale și vei putea

sesiza indicii care, de obicei, zboară pe sub nivelul radarului. Dacă nu întrebi, nu vei ști niciodată sigur.

15 Pune-te în pielea lor

Actorii fac lucrul acesta permanent – își câștigă existența punându-se în pielea personajelor. Își canalizează emoțiile și sentimentele, întruchipând mințile și motivele acestora. Este modul în care actori cu o educație extraordinară, sănătoasă reușesc să interpreteze personaje disfuncționale într-un mod cât se poate de convingător – și invers. După ce și-au încheiat rolurile, în loc să se plângă de întregul proces, actorii declară adesea că ajunseseră să aprecieze personajele pe care le-au interpretat – chiar dacă era vorba despre personajul negativ.

A fi în pielea altuia este conștiența socială dusă la cel mai înalt punct – și nu e numai pentru actori. Este pentru noi toți, cei care dorim să căpătăm o perspectivă și o înțelegere mai profundă asupra celorlalți, să ne îmbunătățim modul de comunicare și să identificăm problemele înainte ca ele să escaladeze. Dacă nu crezi că ai nevoie de așa ceva, când te-ai gândit ultima oară: *Bine ar fi fost să fi știut că Jane avea impresia asta*? Dacă te gândești c-ar fi fost bine, e deja prea târziu; n-ar fi fost mai util să fi observat mai devreme în ce situație se afla Jane?

Pentru a exersa această strategie, trebuie să-ți pui întrebări care încep cu: „Dac-aș fi în locul acelei persoane…“ Să presupunem că ești într-o ședință și cineva îl critică pe Jim, punând sub semnul întrebării deciziile luate de el cu privire la un proiect cu probleme. Dacă ai fi fost tu cel care trebuia să răspundă la întrebări, ai fi avut tendința să te poziționezi în defensivă. Dar, ține minte, aici nu e vorba despre tine, ci despre Jim. Lasă-ți deoparte propriile credințe, emoții, tipare de gândire și tendințe – trebuie să trăiești această situație ca și cum ai fi Jim. Pune-ți întrebarea: *Dac-aș fi în locul lui Jim, cum aș răspunde la această întrebare?* Pentru a răspunde, folosește ceea ce știi din experiențele anterioare despre Jim, ceea ce te va ajuta să-l înțelegi: cum a reacționat în situații similare în trecut, cum se descurcă atunci când este criticat, cum evoluează în discuțiile de grup sau între patru ochi. Cum a acționat, ce anume a spus? Acestea sunt informații esențiale.

Cum știi că ai nimerit ținta? Dacă te înțelegi cu Jim și momentul este unul potrivit, mergi la el după ședință și verifică-ți părerea; dacă nu, exersează folosind o altă situație, cu altcineva, și verifică dacă ai gândit corect. Cu cât practici

mai mult și obții feedback mai mult, cu atât vei fi mai în largul tău în pielea altuia.

16 Caută tabloul de ansamblu

Dat fiind că ne vedem pe noi înșine prin propriii ochelari cu lentile roz, este posibil să vedem numai o parte a tabloului de ansamblu. Dacă ai putea, ți-ai dori să te vezi prin ochii celor care te cunosc cel mai bine? Această privire în afară și căutarea unui feedback sunt esențiale pentru conștiența socială, pentru că ne oferă șansa de a înțelege cum ne văd ceilalți – să vedem tabloul de ansamblu.

Ca să folosești acest avantaj, ai nevoie de curaj și putere: invită-ți atât fanii, cât și criticii să discute pe marginea problemei și să-ți împărtășească sincer modul în care te percep. Și dacă se înșală? Dacă sunt aspri? Dar dacă au dreptate?

Indiferent de răspunsuri, percepțiile lor contează, pentru că opiniile pe care le au ceilalți despre tine te influențează și pe tine, și viața ta. De exemplu, dacă oamenii cred că ești pasiv la ședințe, când tu, pur și simplu, ai nevoie de timp ca să gândești înainte să vorbești, percepțiile lor încep să creioneze oportunitățile care ți se oferă. În scurt timp, șeful te va sări de la prezidarea unei comisii pentru că ești perceput ca fiind pasiv, în loc de atent și circumspect.

Cea mai bună metodă pentru a vedea în ce mod te percep ceilalți este simplă și eficientă. În privința chestiunilor care țin de inteligența emoțională, poți transmite un chestionar cu întrebări pentru tine și ceilalți, referitoare la conștiența de sine, autocontrol, conștiența socială și competențele de gestionare a relațiilor. Rezultatul va fi o imagine completă asupra percepțiilor tale și a celor ale oamenilor din jurul tău. Poate ți-e greu să crezi, dar ceea ce spun ceilalți despre tine e de obicei mai precis decât ceea ce crezi tu însuți despre tine. Cu toate acestea, indiferent care sunt aceste percepții, este important să devii conștient de ele, pentru a ști cum te vor forma.

Adună-ți curajul și roagă-i pe cei din jur să te ajute să te înțelegi mai bine, prin ochii lor. În afara soluției de a te transforma într-o muscă sau a te filma, făcând apel la cei din jur vei reuși să te vezi în acțiune, prin ochii celorlalți.

17 Prinde starea de spirit din încăpere

După ce începi să stăpânești citirea indiciilor și a emoțiilor altor persoane, ești pregătit să „citești“ o încăpere întreagă. Poate suna descurajant, dar e vorba despre ce ai învățat deja despre conștiența socială – numai că la o scală mai mare.

În esență, există două moduri de a sesiza starea de spirit a unei întregi încăperi. În primul rând, te poți baza numai pe instincte. Emoțiile sunt contagioase, în sensul că se răspândesc de la o persoană sau două până când ajung o stare de spirit palpabilă și colectivă, pe care o resimți la un anumit nivel. De exemplu, imaginează-ți că intri într-o încăpere în care se află 125 de antreprenori care interacționează și fac schimb de idei. Este cât se poate de probabil că vor exista entuziasm și energie pozitivă acolo și că nu va dura mult până să devii conștient de acestea. Doar auzi nivelul și tonul vocilor și sesizezi postura concentrată și interesată și limbajul trupului.

Acum, închipuie-ți că intri într-o încăpere cu 125 de persoane care așteaptă să fie selectate ca jurați. Încăperea e tăcută; fiecare încearcă să-și umple timpul, unul citind, altul ascultând muzică, numai să treacă vremea mai repede. Deși este datoria noastră civică să participăm, nimeni nu prea își dorește să se afle acolo. Cele două stări de spirit sunt ca ziua și noaptea.

Emoțiile sunt contagioase, în sensul că se răspândesc de la o persoană sau două până când ajung o stare de spirit palpabilă și colectivă, pe care o resimți la un anumit nivel.

Iată cum poți să sesizezi atmosfera încăperii. Când intri, scanează încăperea și observă dacă simți și vezi energie sau liniște și un calm supus. Observă cum se poziționează persoanele – singure sau în grupuri. Vorbesc și-și mișcă mâinile? Unii sunt mai animați decât alții? Ce-ți spune instinctul despre ei?

Un alt mod de a citi starea de spirit dintr-o încăpere este să iei cu tine un ghid mai experimentat, așa cum ai face dacă ai merge într-un safari, în Africa. Ghidul tău trebuie să fie un expert în conștiență socială, dispus să-ți arate ce sfori trebuie să tragi atunci când vrei să-ți folosești instinctele și să percepi starea de spirit a unei încăperi întregi. Urmărește-ți ghidul și ascultă ce simte și ce vede el. Întreabă-l ce simte și ce indicii i-au relevat starea de spirit. În cele din urmă, tu ești

cel care ar trebui să preia controlul. Evaluează încăperea, după care împărtășește-ți și compară-ți gândurile cu cele ale ghidului. Prin acest exercițiu, vei învăța să observi lucrurile așa cum face ghidul tău și, cu timpul, vei reuși de unul singur acest lucru.

Natura și comportamentul uman s-ar putea să nu fie chiar așa de departe de ceea ce se întâmplă în savana africană. Cu cât îți vei perfecționa mai curând capacitatea de a depista siguranța, îngrijorarea sau schimbările stării de spirit ale unor grupuri, cu atât vei deveni mai capabil să navighezi prin desișurile sociale ale vieții tale.

8

STRATEGII DE GESTIONARE A RELAȚIILOR

Majoritatea oamenilor își iau avânt și pornesc cu dreptul când sunt la începutul unei relații (de muncă sau de orice alt fel), dar se împiedică și-și pierd ritmul încercând să păstreze relațiile pe termen lung. Nu trece mult timp, și realitatea își spune cuvântul: faza de lună de miere s-a încheiat oficial.

Adevărul este că relațiile presupun efort – chiar și cele extraordinare, care par să meargă de la sine. Am auzit deja toate acestea, dar oare chiar *înțelegem* despre ce este vorba?

Întreținerea unei relații presupune timp, efort și pricepere. Priceperea este inteligența emoțională. Dacă-ți dorești o relație de durată, care să evolueze în timp și să răspundă nevoilor tale și nevoilor celeilalte persoane, atunci competențele de inteligență emoțională – gestionarea relațiilor – sunt ceea ce prescrie doctorul.

Din fericire, aceste competențe de gestionare a relațiilor pot fi învățate și se alimentează de la celelalte trei competențe de inteligență emoțională cu care te-ai familiarizat deja – conștiența de sine, autocontrolul și conștiența socială. Îți folosești competențele de conștiență de sine pentru a-ți observa sentimentele și a aprecia dacă nevoile îți sunt satisfăcute. Îți folosești competențele de autocontrol pentru a-ți exprima sentimentele și a acționa în conformitate cu acestea, în beneficiul legăturii. În cele din urmă, îți folosești competențele de conștiență socială pentru a înțelege mai bine nevoile și sentimentele celeilalte persoane.

Până la urmă, nimeni nu este o insulă; relațiile reprezintă o parte esențială și bogată a vieții. Întrucât reprezinți jumătate din orice relație, îți revine jumătate din răspunderea de a aprofunda aceste legături. Următoarele 17 strategii te vor ajuta să lucrezi asupra a ceea ce este esențial pentru a face ca relațiile să funcționeze.

STRATEGII DE GESTIONARE A RELAȚIILOR

1. Fii deschis și fii curios.
2. Îmbunătățește-ți stilul natural de comunicare.
3. Evită să transmiți semnale derutante.
4. Amintește-ți de lucrurile mărunte care au un efect puternic.
5. Acceptă feedbackul.

6. Construiește încrederea.
7. Adoptă politica „ușilor deschise“.
8. Enervează-te numai când îți propui.
9. Nu evita inevitabilul.
10. Validează sentimentele celeilalte persoane.
11. Fii complementar cu emoțiile sau cu starea celuilalt.
12. Atunci când îți pasă, arată că-ți pasă.
13. Motivează-ți deciziile, nu le lua, pur și simplu.
14. Feedbackul tău să fie direct și constructiv.
15. Aliniază *intenția* cu *impactul*.
16. Oferă o afirmație-„soluție“ în cursul unei conversații încâlcite.
17. Gestionează o conversație dificilă.

1 Fii deschis și fii curios

Ne și închipuim câțiva cititori gândindu-se: „O, Doamne, trebuie să fiu deschis și curios cu cei de la birou? N-aș putea să lucrez, pur și simplu, la proiecte și la ce am fost angajat să fac, mai puțin chestiile sentimentale?“ De fapt, stabilirea, construirea și întreținerea relațiilor fac toate parte din slujba ta – chiar dacă lucrezi cu o singură altă persoană. Întreținerea relațiilor poate că nu e trecută în fișa postului și poate că nici n-a fost menționată la interviul de angajare, dar, ca să ai succes, în mod absolut evident trebuie să fii deschis și curios.

Să analizăm ce înseamnă „deschis“ din punctul de vedere al gestionării relațiilor. A fi deschis înseamnă a le împărtăși celorlalți informații despre tine. Îți poți folosi competențele de autocontrol pentru a alege cât să fii de deschis și ce anume să împărtășești, dar trebuie să știi că există un avantaj în a te deschide, care te poate ajuta să faci alegerile: când cei din jur știu lucruri despre tine, posibilitatea să fii înțeles greșit este mai redusă. De exemplu, dacă ții neapărat să fii prezent cu cinci minute înainte de începerea ședințelor și te irită când alții apar chiar în momentul începerii sau chiar puțin după, unii te-ar putea considera crispat și rigid. În schimb, dacă le-ai fi împărtășit acestor persoane faptul că înainte, în primii ani de carieră, ai lucrat la Pușcașii Marini, colegii ar înțelege și poate ar aprecia chiar punctualitatea și politețea ta. Cine știe, punctualitatea ar putea deveni contagioasă!

A fi ca o carte deschisă în ceea ce te privește nu înseamnă totul în gestionarea unei relații – trebuie să te intereseze și povestea celeilalte persoane. Cu alte cuvinte, trebuie să fii curios. Cu cât arăți mai mult interes și afli mai multe lucruri despre ceilalți, cu atât mai mari sunt șansele tale de a răspunde nevoilor acestora și de a nu le interpreta greșit.

Când pui întrebări, folosește-ți competențele de conștiență socială pentru a alege cadrul și momentul potrivite. Folosește un ton iscoditor – asemănător celui cu care Moș Crăciun îi întreabă pe copii ce ar dori să primească de Crăciun. Tonul opus este cel critic – gândește-te la cineva care ți-a pus vreodată o întrebare de genul: „De ce naiba ți-ai cumpărat o motocicletă?“ sau „Ai terminat Filosofia? La ce-ai crezut că-ți folosește AȘA CEVA?“

Dacă pui întrebări și o altă persoană se deschide către tine, afli nu numai informații care te vor ajuta să gestionezi relația, dar, în același timp, celălalt va aprecia interesul pe care i-l

arăți. Dacă începi o nouă relație, dacă ești deja într-o relație sau chiar dacă te afli într-un punct critic, rezervă-ți câteva minute, pe parcursul zilei, pentru a identifica o serie de relații cărora trebuie să le acorzi puțină atenție și fă-ți timp să fii deschis și curios cu acele persoane.

2 Îmbunătățește-ți stilul natural de comunicare

Fie că te amesteci în discuția altora, fie că eviți discuțiile în contradictoriu, stilul tău natural de comunicare îți influențează relațiile. Acum ai ocazia de a-ți folosi competențele privind conștiența de sine, autocontrolul și conștiența socială pentru a-ți modela stilul natural.

În partea de sus a unei pagini dintr-un jurnal, descrie stilul tău natural. Poți să-i spui cum vrei. Gândește-te cum îl percep prietenii, rudele și colegii. Este direct, indirect, comod, serios, amuzant, discret, controlat, prietenos, intens, curios, relaxat, indiscret? Tu decizi, pentru că probabil ai auzit caracterizarea de mai multe ori.

În partea stângă a paginii, schițează părțile bune ale stilului tău natural. Acestea sunt lucrurile pe care oamenii le apreciază când interacționezi cu ei. În partea dreaptă, enumeră părțile mai puțin bune sau lucrurile care au creat confuzie, reacții ciudate sau probleme.

După ce ai terminat lista, alege trei puncte bune, pe care le poți folosi mai des pentru a-ți îmbunătăți modul de comunicare. Apoi, alege trei puncte mai puțin bune și gândește-te la modalități de a le elimina, atenua sau îmbunătăți. Fii cinstit cu tine în ceea ce privește lucrurile pe care le vei face sau nu le vei face. Dacă ai nevoie de ajutor ca să-ți dai seama de cum poți obține cele mai bune rezultate, roagă-ți prietenii, colegii și rudele să-ți ofere sugestii. Făcându-ți planul cunoscut, răspunderea îți va spori, ceea ce te poate ajuta să-ți îmbunătățești durabil relațiile.

3 Evită să transmiți semnale derutante

Cu toții ne bazăm pe semafoare pentru a traversa intersecțiile, de zeci de ori pe săptămână. Când acestea nu funcționează, iar luminile clipesc și ne avertizează sau sunt complet stinse, intersecția se transformă în ceva de genul „fiecare pe cont propriu“. Oamenii sunt derutați, iar când le vine rândul să traverseze, se uită în toate direcțiile, înainte de a trece. Când funcționează semaforul, avem încredere în sistem, pentru că este clar ce facem – ne oprim la roșu și trecem pe verde. Același lucru este valabil și în cazul semnalelor pe care le transmitem oamenilor, în relațiile dintre noi și ei.

Sentimentele exprimă adevărul și ies la suprafață prin intermediul reacțiilor și al limbajului trupului, în ciuda cuvintelor pe care le alegem. Dacă le spui angajaților, cu voce joasă și figură încruntată, că s-au descurcat excelent când au lansat produsul, lucrurile nu se potrivesc; vorbele și limbajul trupului sunt derutante. Oamenii cred mai curând ceea ce văd decât ce aud.

Chiar dacă ești un bun expert în materie de autocontrol, emoțiile tot îți ies la suprafață. Trăiești multe experiențe în fiecare zi, iar creierul nu le poate filtra pe fiecare în parte. Când vorbești cu cineva, e posibil să spui ceva la care te gândești, în timp ce trupul reacționează la o emoție pe care ai resimțit-o cu câteva minute mai devreme.

Îi derutezi și-i frustrezi pe ceilalți atunci când tu spui ceva, iar trupul sau tonul tău spune altceva. În timp, această confuzie va genera probleme de comunicare, iar acestea îți vor afecta relațiile. Ca să rezolvi problema semnalelor confuze, folosește-ți competențele de conștiență de sine pentru a-ți identifica emoțiile și folosește-ți capacitatea de autocontrol pentru a decide ce sentimente să exprimi și în ce mod.

Oamenii cred mai curând ceea ce văd decât ce aud.

Uneori, e posibil să nu fie potrivit să-ți corelezi semnalele. Să spunem că te enervezi la o ședință și nu-ți poți arăta cu adevărat emoțiile în acel moment. Pune-ți nemulțumirea pe planul al doilea, pentru moment, dar nu uita definitiv sentimentul. Alege un moment în care-ți poți exprima nemulțumirea: atunci când nu lucrează împotriva ta, ci produce, în schimb, rezultate pozitive. Dacă emoția este suficient de puternică și nu poți amâna s-o exprimi, cea mai

bună soluție este să lămurești ceea ce se întâmplă (adică: „Par furios, pentru că nu pot să nu fiu îngrijorat în legătură cu o convorbire telefonică de azi-dimineață, care nu a mers cum trebuie“).

Pe parcursul următoarei luni, fii foarte atent să adaptezi tonul și limbajul trupului la ceea ce vrei să spui cu adevărat. Notează-ți mental momentul în care-i spui cuiva că te simți perfect, dar trupul, tonul sau expresia feței tale transmite semnale total diferite. Când te surprinzi transmițând un semnal derutant, corectează-l sau explică-l.

4 Amintește-ți de lucrurile mărunte care au un efect puternic

Este cât se poate de evident pe orice canal de știri, la orice reality-show, în toate serialele de comedie, că mass-media din zilele noastre se hrănesc din ideea că politețea pare să dispară din societatea modernă. Odată cu declinul bunelor maniere, există și mai puține expresii care arată aprecierea. Astăzi, atât în relațiile personale, cât și în cele de muncă, se spune de prea puține ori „te rog", „mulțumesc" și „iartă-mă".

Cei mai mulți angajați spun că *niciodată* nu li se mulțumește pentru contribuția la activitatea echipei și, în același timp, sunt de acord că expresii ca „mulțumesc", „te rog" și „iartă-mă" ar putea avea un impact pozitiv asupra moralului.

Gândește-te la cât de des spui, în realitate, „mulțumesc", „te rog" sau „iartă-mă", când este cazul; dacă nu le folosești frecvent, s-ar putea să fie din cauza lipsei de timp, a obișnuinței sau chiar a unui ego rănit. Începe să-ți formezi obiceiul de a include mai multe astfel de expresii în relațiile tale. Sau, mai curând, te rog, creează-ți obiceiul de a folosi mai multe astfel de expresii în cursul zilei. Mulțumesc.

5 Acceptă feedbackul

Feedbackul este un dar unic. Ne ajută să evoluăm, în moduri pe care poate că nu le vedem singuri. Totuși, cum nu știi niciodată ce anume vei primi, feedbackul este, uneori, ca și cum ai deschide un cadou, iar înăuntru ai găsi o pereche de șosete în dungi, cu ciucuri roșii.

Elementul-surpriză ne poate lua pe nepregătite, prin urmare trebuie să ne folosim competențele de conștiență de sine ca să ne pregătim pentru momentul respectiv. *Ce anume simt, când sunt pus într-o situație dificilă și surprins? Cum arăt acest lucru?* Când ești conștient de asta, treci la competențele de autocontrol: *Ce reacție ar trebui să aleg?*

Ca să-ți fie mai ușor să accepți feedbackul, hai să-l împărțim în bucăți. În primul rând, gândește-te la sursa lui. O persoană are, probabil, o perspectivă relevantă – fiindcă te cunoaște și te-a văzut la lucru – și este interesată să te vadă progresând.

Când primești feedback, pune-ți în funcțiune competențele de conștiență de sine, ca să asculți și să auzi cu adevărat ce se spune. Pune întrebări lămuritoare și cere exemple, pentru a înțelege mai bine perspectiva persoanei din fața ta. Indiferent dacă ești de acord sau nu cu ceea ce s-a spus, mulțumește pentru disponibilitatea de a-ți împărtăși părerea, fiindcă e nevoie de aproape la fel de multă bunăvoință pentru a da feedback cum este pentru a-l primi.

După ce primești feedbackul, folosește-ți competențele de autocontrol pentru a stabili următorii pași; nu te simți presat să treci imediat la acțiune. Timpul te poate ajuta să-ți însușești ideea de bază, să-ți faci ordine în sentimente și în gânduri și să decizi ce vrei să faci cu feedbackul. Îți amintești lista Emoție *versus* Rațiune?

Primirea feedbackului este, probabil, partea cea mai grea din întregul proces. După ce ai decis ce să faci cu el, stabilește-ți un plan de acțiune. De fapt, aceste schimbări îi vor arăta persoanei care ți-a dat feedbackul că-i apreciezi comentariile. Ia în serios feedbackul și încearcă să aplici lucrurile care ți-au fost sugerate. S-ar putea să nu existe o cale mai bună de a-ți consolida relația cu persoana respectivă.

6 Construiești

Ți s-a cerut vreodată să „exersezi“ încrederea? Iată cum se desfășoară exercițiul: ai un partener și stai în picioare cam la un metru și jumătate de acesta, cu spatele. Închizi ochii și la trei te lași să cazi pe spate către acea persoană, astfel încât să te poată prinde. După ce te-a prins, râdeți amândoi și vă bucurați că nici unul n-a ratat. Ce bine ar fi dacă încrederea ar ține numai de puterea brațelor și de echilibru!

Un autor necunoscut spunea: „Încrederea este o resursă specială; prin folosire, se construiește mai curând decât se consumă“. Încrederea se construiește în timp, se poate pierde într-o secundă și poate fi obiectivul nostru cel mai important și mai dificil în gestionarea relațiilor.

Cum se construiește încrederea? Comunicare deschisă, disponibilitate de a împărtăși, consecvență în cuvinte, acțiuni și comportament, în timp, și seriozitate în ducerea la îndeplinire a obligațiilor asumate în cadrul relației – pentru a da numai câteva exemple. Ironia face că este necesar, în cazul celor mai multe relații, să existe un anumit nivel de încredere pentru a-ți consolida încrederea însăși.

Pentru a construi încrederea, folosește-ți competențele de conștiență de sine și de autocontrol astfel încât să fii primul care ia inițiativa și să împărtășească ceva despre sine. Reține: trebuie să împărtășești câte ceva despre tine, din când în când; nu te simți obligat să fii o carte complet deschisă, imediat.

Pentru a-ți gestiona relațiile, trebuie să-ți gestionezi încrederea în ceilalți, iar nivelul de încredere pe care o au ceilalți în tine este esențial pentru a-ți aprofunda legătura cu ei. Cultivarea relațiilor și construirea încrederii iau timp. Identifică relațiile din viața ta în care este nevoie de mai multă încredere și folosește-ți competențele de conștiență de sine pentru a te întreba ce lipsește. Folosește-ți competențele de conștiență socială pentru a întreba cealaltă persoană de ce este nevoie pentru a construi încrederea – și ascultă-i răspunsul. Când întrebi, arăți că te interesează relația, ceea ce va ajuta la construirea încrederii și la consolidarea ei.

7 Adoptă politica „ușilor deschise“

Iată o lecție de istorie rapidă pe care e posibil să ți-o amintești: politica „ușilor deschise“ își are originea în 1899, când Statele Unite se temeau să nu-și piardă privilegiile comerciale în Est. Statele Unite au declarat o „politică a ușilor deschise“, care le permitea tuturor națiunilor accesul pe piața chineză.

Acces – este un cuvânt important, care sintetizează conceptul de uși deschise. Accesul a trecut cu repeziciune dincolo de acordurile comerciale și a ajuns la locul de muncă. Astăzi, o adevărată politică a ușilor deschise permite oricărui angajat să stea de vorbă cu oricine, la orice nivel, susținând comunicarea către partea superioară a ierarhiei prin acces direct și ușor, oferit tuturor.

Întreabă-i pe cei din jur dacă ar trebui să adopți o politică a ușilor deschise pentru a-ți gestiona mai bine relațiile. Dacă trebuie să fii mai accesibil și să le arăți oamenilor că pot vorbi cu tine și neoficial, oricând, fără să aibă programare, atunci adoptarea acestei politici ar putea fi exact ceea ce-ți trebuie.

Ține seama că nu trebuie să tragi de tine prea tare ca să fii disponibil pentru toată lumea, în orice moment; trebuie doar să-ți comunici politica și apoi s-o respecți. Folosește-ți competențele de conștiență de sine pentru a identifica modul în care funcționează politica pentru tine și autogestionează-te astfel încât să funcționeze. Observarea celorlalți pe parcurs, cunoscută și sub numele de conștiență socială, te va ajuta să stabilești și modul în care funcționează.

Reține: creșterea gradului de accesibilitate nu poate face altceva decât să-ți îmbunătățească relațiile – deschide ușa la propriu către comunicare, chiar dacă aceasta este virtuală (prin e-mail sau telefon). Oamenii se vor simți apreciați și respectați, datorită timpului pe care li-l consacri, iar tu ai ocazia de a afla despre alții. În final, această politică vă servește și ție, și celorlalți.

8 Enervează-te numai când îți propui

„Oricine se poate înfuria – asta e ușor. Dar să te înfurii pe persoana potrivită, în măsura potrivită, în momentul potrivit, în scopul potrivit și în modul potrivit – asta nu e deloc ușor.“

Îi putem mulțumi filosofului grec Aristotel pentru aceste cuvinte și pentru percepția vizionară privind gestionarea emoțiilor și a relațiilor. Dacă reușești acest lucru, consideră că ai făcut o călătorie de succes în inteligența emoțională. Furia este o emoție care există dintr-un anumit motiv – furia nu este o emoție pe care s-o poți înăbuși sau ignora. Dacă o gestionezi corespunzător și o folosești în mod conștient, poți avea rezultate care să-ți consolideze relațiile. Chiar așa.

Gândește-te la antrenorul de fotbal care-i adună pe jucători la prima repriză. Feedbackul său dur îi obligă să fie atenți și să se concentreze pentru a doua repriză. Echipa se întoarce pe teren însuflețită, cu o mai bună concentrare și pregătită să câștige; în acest caz, antrenorul și-a gestionat emoțiile astfel încât să-i motiveze pe ceilalți. Exprimarea furiei în moduri corespunzătoare comunică sentimente puternice și le amintește oamenilor gravitatea unei situații. Exprimarea prea frecventă a furiei, sau în momente nepotrivite, îi face pe oameni să nu mai fie atenți la ceea ce simți și le va fi greu să te ia în serios.

Pentru a stăpâni folosirea unei emoții puternice, așa cum este furia, în beneficiul relațiilor, e nevoie de timp, fiindcă e de sperat că nu vei avea ocazia să exersezi zilnic. Se fac multe pregătiri în spatele scenei pentru această strategie, începând cu conștientizarea furiei.

Folosește-ți competențele de conștiență de sine pentru a te gândi și a defini diferitele grade de furie – de la ceea ce te irită oarecum la ceea ce te scoate din fire. Notează aceste lucruri și alege cuvinte care sunt specifice, apoi scrie exemple care să explice când și de ce te simți altfel. Stabilește când ar trebui să-ți arăți furia, după criteriul că, dacă este împărtășită, va îmbunătăți relația într-un fel anume. Pentru a alege, folosește-ți competențele de conștiență socială ca să te gândești la alte persoane implicate și la reacțiile lor.

Reține: gestionarea relațiilor înseamnă să faci alegeri și să acționezi, cu scopul de a crea o legătură onestă și profundă cu alții. Pentru a face acest lucru, trebuie să fii onest cu

ceilalți și cu tine, ceea ce înseamnă uneori să folosești furia în mod conștient.

9 Nu evita inevitabilul

Tu și Marge lucrați în același departament de expediție și recepție. Ea te calcă pe nervi; dacă ai putea apăsa un buton ca s-o expediezi la un alt departament, s-ar fi rezolvat de acum cinci ani. Problema este că nu există un astfel de buton și nici șanse ca lucrurile să se schimbe. Ca să mai pună și el paie pe foc, șeful v-a dat, ție și lui Marge, un proiect mare, la care să lucrați în echipă. Ea propune să luați prânzul împreună, pentru a discuta următorii pași, iar tu vii rapid cu o listă întreagă de motive care te împiedică să mergi. Ai respins-o în mod oficial pe Marge. Acum ce urmează? Ești tot acolo (asta urmează), și mai e și proiectul, și trebuie să te gândești cum puteți colabora.

În situații de acest fel, sunt absolut necesare competențele de gestionare a relațiilor, pentru că, deși nu dorești o prietenie cu această persoană, tu și Marge răspundeți acum de același proiect. Iată o strategie esențială pentru a lucra cu Marge: n-o evita nici pe ea, nici situația în sine. Acceptă situația și alege să-ți folosești competențele de inteligență emoțională pentru a progresa.

Va trebui să-ți urmărești emoțiile și să iei decizii referitoare le modul în care le vei gestiona. Pentru că nu ești singur în această situație, fă apel la competențele tale de conștiență socială pentru a o coopta pe Marge și pune-te în locul ei. Întâlnește-te cu ea pentru a afla ce experiență are de oferit și care sunt preferințele ei în privința lucrului în comun la acest proiect. Observă-i limbajul trupului, pentru a vedea cum reacționează în raporturile cu tine; poate și tu o iriți pe ea, la fel de mult! Ar putea fi oarecum dureros, dar ai putea, de fapt, să pui astfel bazele unei relații de colaborare.

Apoi, împărtășește-i preferințele tale în privința gestionării proiectului și ajungeți la un acord. Nu e nevoie să-i spui lui Marge că n-o înghiți – îi poți spune, în schimb, că ai prefera să lucrați independent la părți separate ale proiectului și să vă întâlniți pe parcurs, pentru a vă asigura că amândoi mergeți în aceeași direcție. Dacă Marge e de acord, ți-ai impus modalitatea de lucru. Dacă nu e de acord, înseamnă că e momentul să aplici într-o măsură mai mare competențele de autocontrol și de conștiență socială, până când ajungi la un acord.

Dacă pe parcurs așteptările îți sunt înșelate (și e foarte posibil să se întâmple așa), întreabă-te de ce și hotărăște cum

să te autogestionezi. La următoarea reuniune, ia-o de la început cu Marge și amintiți-vă unul altuia obiectivul proiectului. La sfârșitul proiectului, găsește o modalitate de a valida ceea ce ați realizat împreună.

10 Validează sentimentele celeilalte persoane

Dacă ești cunoscut pentru nepriceperea în privința relațiilor, atunci această strategie de inteligență emoțională ar putea fi un loc foarte bun de unde să începi să îmbunătățești lucrurile. Să spunem că, într-o dimineață, intri în parcarea firmei și o vezi pe colega ta, Jessie, abia stăpânindu-și lacrimile, în timp ce coboară din mașina parcată chiar lângă a ta. O întrebi dacă e bine, și nu e. Îi răspunzi: „Ei, lasă, că munca îți va lua gândul de la ce te supără. Ne vedem înăuntru“. Apoi, te miri de ce te evită tot restul zilei.

Un element esențial pentru gestionarea relațiilor este să lași deoparte propriul disconfort și să zăbovești un minut pentru a valida, nu a înăbuși sau schimba sentimentele celorlalți. „Îmi pare rău că ești supărată; ce pot face pentru tine?“ – îi arată lui Jessie că, dacă plânsul o ajută, atunci ești dispus să-i dai o batistă. Acte simple, de felul acesta, validează emoțiile, fără a le amplifica, fără a le marginaliza sau a le respinge. Toată lumea are dreptul să trăiască diferite stări, chiar dacă tu nu simți la fel. Nu trebuie să fii de acord cu ce simt oamenii, dar trebuie să recunoști acele sentimente ca fiind legitime și să le respecți.

Pentru a te ajuta să validezi sentimentele cuiva, să rămânem la exemplul cu Jessie. Folosindu-ți competențele de conștiență socială, ascult-o cu atenție și sintetizează ce ai auzit de la ea. Nu numai că dovedești competențe de ascultare deosebite, dar și demonstrezi că ești adeptul gestionării relațiilor, pentru că ai făcut efortul de a-i arăta că-ți pasă și te-a interesat ce se întâmplă cu ea. Te vei alege cu o legătură mai bună cu o Jessie ceva mai calmă de-acum – și n-a fost nevoie decât de puțin timp, cât să fii atent și să-i observi starea.

11 Fii complementar cu emoțiile sau cu starea celuilalt

Dacă suni cu calm la societatea de utilități pentru a elimina de pe factura lunară o taxă incorectă, presupui că reprezentantul serviciului de relații cu clienții te va ajuta, va fi prietenos și amabil, dispus imediat să-ți rezolve solicitarea.

Să presupunem că dai același telefon, dar de această dată ești îngrozitor de prost-dispus. Ești țâfnos, agitat și enervat de acea eroare. Ești ținut pe fir timp de 10 minute, ceea ce nu ajută. Când vorbește cu tine, reprezentantul serviciului de relații cu clienții simte în vocea ta că ești nervos. Ți se adresează pe un ton serios, ca și cum dorește să-ți rezolve rapid problema. Îi apreciezi profesionalismul și serviciul, bifezi pe listă și treci mai departe. Acest reprezentant al serviciului de relații cu clienții are competența de a sesiza indiciile și a se adapta la ele, pentru a oferi servicii rapide și fără probleme – ceea ce este în beneficiul clientului și al societății, în același timp. Iar inteligența emoțională superioară îi asigură promovarea.

Ce a făcut el este o strategie de gestionare a relațiilor care presupune competențe de conștiență socială – ascultare, prezență, punerea în situația celeilalte persoane, identificarea locului în care se situează persoana din punct de vedere emoțional și alegerea răspunsului adecvat și complementar. Această ultimă parte – alegerea răspunsului complementar – nu presupune să adaptezi sau să reflecți emoțiile; n-ar avea sens ca reprezentantul serviciului de relații cu clienții să folosească aceeași abordare iritată ca și tine – acest lucru te-ar înfuria, fiind client. Reflectarea emoțiilor i-ar face și pe colegii de birou, și pe prieteni să se dea înapoi. Răspunsul complementar spune întotdeauna că recunoști ceea ce simte cealaltă persoană și consideri că este important.

Pentru a exersa complementaritatea emoțiilor în relațiile tale cu ceilalți, gândește-te la una sau două situații emoționale pe care le-ai trăit fără ambiguitate și în care era prezentă cel puțin încă o persoană. Cum ți-a răspuns cealaltă persoană? Răspunsul ei te-a ajutat sau ți-a rănit sentimentele? A reușit persoana respectivă să-ți ofere un răspuns complementar la starea ta emoțională? Când poți răspunde la aceste întrebări, este rândul tău să te concentrezi, pentru a oferi un răspuns complementar la emoțiile altor persoane, în situațiile cu care se confruntă. Acordă-ți o săptămână sau

două ca să fii pregătit pentru cei cu care ai o relație foarte apropiată – cei de la serviciu și cei de acasă. Spune-ți că rolul tău este să le observi stările și să fii alături de colegi și de rude, ca să-i ajuți. Indiferent dacă ești încântat sau îngrijorat în ceea ce-i privește, vei arăta că ești simțitor și că-ți pasă de ce li se întâmplă.

12 Atunci când îți pasă, arată că-ți pasă

Iată o poveste adevărată, pentru cei care aspiră să devină manageri cu un coeficient înalt de inteligență emoțională, oriunde pe glob. Într-o dimineață, am luat năucă liftul de la birou, pentru a începe o nouă zi. Lucrasem până târziu, cu o zi înainte; am stat până când am terminat niște proiecte pentru șefa mea. Când am intrat în compartimentul meu de lucru, am văzut o prăjiturică „ziua-și-noaptea" și un bilețel pe care scria: „Ai lucrat zi și noapte. Îți mulțumesc". Era de la șefa mea, o persoană extrem de ocupată, cu multe treburi și la birou, și acasă. Am fost uluită să văd că-și găsise câteva minute pentru a intra într-o cofetărie, știind că-mi plac dulciurile, și să ajungă la serviciu mai devreme, ca să-mi pună prăjitura pe birou. Atenția ei m-a impresionat atât de mult, că mi-au dat lacrimile.

Acestea sunt lucruri simple, care au un mare efect. Prăjitura aceea m-a motivat să lucrez și mai mult, și am lucrat cu bucurie și cu o loialitate necondiționată.

Auzim această poveste în multe forme, dar strategia este aceeași întotdeauna. Sunt oameni care muncesc bine în jurul tău, în fiecare zi. Când îți pasă de acest lucru, arată că-ți pasă. Nu ezita și nu amâna pentru săptămâna viitoare. Fă ceva săptămâna asta, sau chiar azi. Lucruri simple, cum ar fi o felicitare sau altceva care nu costă mult și totuși este semnificativ, pentru că sintetizează ceea ce simți – atât îți trebuie ca să marchezi momentul și să consolidezi relația.

13 Motivează-ți deciziile, nu le lua, pur și simplu

Este înspăimântător să te afli într-un loc necunoscut și în beznă totală. Iată un exemplu: ți-ai propus vreodată să mergi în excursie, dar, când ai ajuns la locul de campare, era întuneric beznă? E greu să te orientezi, să montezi cortul pe întuneric și, pentru că te afli în sălbăticie, totul e ciudat de liniștit și de negru. Te culci, dar stai cu un ochi la pândă, sperând să nu se întâmple nimic.

A doua zi, te trezești obosit, tragi fermoarul cortului și ești uluit de frumusețea din jur: apă, munți, perdele de copaci, plin de animăluțe. Nu e nimic de care să-ți fie frică – imediat, uiți temerile nopții trecute și-ți vezi de treabă. De ce oi fi fost atât de îngrijorat, oare?

Singura diferență dintre cele două scenarii este lumina – locul e același, iar tu ești cu aceleași persoane și același echipament. Iată ce trăiesc oamenii când se iau decizii în ceea ce-i privește. Când te afli în întuneric, intenționat sau nu, referitor la viitoarele concedieri, negocieri de contracte și altele asemănătoare, este ca și cum ai monta cortul pe întuneric. Dacă e vorba despre concedieri, în urma cărora vei avea mai mult de lucru sau vei lucra în alt schimb, vei afla după ce se împart plicurile. Dacă se modifică impozitele, vei vedea pe fluturaș. Nici o șansă de negociere, nici o perioadă de probă. E bătut în cuie.

Este greu de înghițit, pentru că nu suntem copii sau dependenți de cineva; suntem adulți. Pentru a susține o idee, trebuie să înțelegem *de ce* a fost luată decizia.

Când folosești inteligența emoțională pentru a gestiona relații, trebuie să ții seama de acest lucru. În loc să faci o schimbare și să te aștepți să fie acceptată de toți ceilalți, fă-ți timp pentru a explica *motivul* din spatele deciziei, inclusiv alternativele, și de ce alegerea finală este cea mai logică. Dacă poți cere idei și comentarii dinainte, este chiar mai bine. La final, gândește-te cum îl va afecta decizia pe fiecare. Oamenii apreciază transparența și deschiderea, chiar dacă decizia îi afectează negativ. De asemenea, transparența și deschiderea îi fac să simtă că li se acordă încredere, că sunt respectați și legați de organizația din care fac parte – în loc să li se spună ce să facă și să fie ținuți în beznă.

Dacă ai obiceiul de a lua decizii rapid și independent, probabil că ești foarte competent profesional. Obiceiurile

vechi se schimbă greu, pentru că sunt înrădăcinate în creierul tău; e momentul să schimbi ceva și să adaugi competență socială repertoriului tău decizional.

În primul rând, va trebui să vezi, probabil, care sunt următoarele decizii de luat. Ia-ți calendarul și treci în revistă următoarele trei luni, pentru a stabili ce decizii trebuie luate până atunci. Acum gândește-te cine va fi afectat de respectivele decizii. Fă o listă completă cu cine va fi afectat de fiecare decizie și planifică-ți când și unde veți discuta despre fiecare, inclusiv despre detalii din care va reieși *de ce* și *cum* se ia fiecare decizie. Dacă trebuie să convoci o ședință specială în acest scop, foarte bine. În timp ce-ți planifici agenda și ce ai de spus, folosește-ți competențele de conștiență de sine pentru a te pune în situația celorlalți, astfel încât să le poți vorbi înainte să iei decizia și după, așa cum ei se așteaptă și speră.

14 Feedbackul tău să fie direct și constructiv

Gândește-te la cel mai bun feedback pe care l-ai primit vreodată. Nu era ceva ce doreai sau așteptai neapărat, dar a schimbat, din acel moment, ceva din atitudinea ta pentru viitor. Poate că feedbackul a schimbat ceva din performanța ta, în general, sau modul în care abordezi o anumită situație, sau însăși cariera ta. Prin ce a fost feedbackul atât de bun?

Dacă ai sarcina de a oferi feedback, există o serie de ghiduri care să-ți prezinte întregul proces, încadrându-se în standardele juridice și de resurse umane. Așază-te, avem o surpriză: respectarea standardelor juridice nu face din feedback o experiență care schimbă o performanță sau o persoană; infuzând însă know-how privitor la inteligența emoțională în feedback, vei reuși acest lucru.

Iată cum trebuie să te gândești la feedback și la inteligența emoțională – transmiterea feedbackului construiește relațiile, ceea ce presupune ca toate cele patru competențe de inteligență emoțională să fie eficiente. Folosește-ți competențele de conștiență de sine pentru a identifica tot ce simți referitor la feedback. Te simți în largul tău când îl transmiți? De ce da sau de ce nu? Apoi, folosește-ți competențele de autocontrol pentru a decide ce anume vei face cu informațiile pe care tocmai le-ai primit referitor la tine răspunzând la întrebările de mai sus. De exemplu, dacă dorești neapărat să transmiți feedback referitor la etichetă în timpul convorbirilor telefonice, întrucât nu dorești să se creadă că tragi cu urechea, cum anume vei depăși această nerăbdare, pentru a transmite feedback în mod încrezător? De tine depinde, dar nu ignora feedbackul din cauza disconfortului.

Apoi, folosește-ți competențele de conștiență socială pentru a te gândi la persoana care primește feedbackul tău. Nu uita: feedbackul are rolul de a rezolva problema, nu are legătură cu persoana. Cum are nevoie persoana să audă mesajul, astfel încât să fie pentru ea clar, direct, constructiv și respectuos? Feedbackul constructiv are două părți: împărtășirea opiniei și propunerea unor soluții, în vederea schimbării. Să-l luăm pe Todd: este o persoană foarte directă: dacă-i spui prea pe ocolite c-ar trebui să-și îmbunătățească eticheta în timpul convorbirilor telefonice, se va considera insultat. Dar, dacă transmiterea cu delicatețe a veștilor

proaste face parte din planul său de îmbunătățire, gândește-te să-i transmiți feedbackul și direct, și mai delicat, astfel încât să sesizeze diferența și să învețe din ea.

… transmiterea feedbackului construiește relațiile, ceea ce presupune ca toate cele patru competențe de inteligență emoțională să fie eficiente.

Jenni, pe de altă parte, e sensibilă. Cum e vorba de o experiență de construire a relației, gândește-te la Jenni, când îți pregătești feedbackul pentru ea. Folosește expresii care atenuează impactul, de exemplu: „Eu cred…“ sau „Mi se pare…“ sau „De data aceasta…“ la începutul propoziției, pentru a îndulci realitatea. În loc să spui: „Raportul tău e groaznic“, spune: „Mi se pare că unele părți din raportul tău ar trebui revizuite. Îți pot da câteva sugestii?“ Aici, oferta de sugestii e utilă – nu obligatorie. La sfârșit, întreabă persoana respectivă ce părere are și mulțumește-i c-a avut dispoziția necesară să-ți ia în considerare sugestiile.

15 Aliniază *intenția cu impactul*

Să presupunem că ești într-o ședință și următorul punct pe ordinea de zi este să se lămurească din ce motive nu au fost respectate anumite termene. După ce este întoarsă problema pe toate fețele, se pare că Ana ar avea o parte din vină – și în încăpere se simte tensiunea. Într-o încercare sinceră de a risipi norii, spui ceva de genul: „Ia uite, Ana – se pare c-ai rămas în urmă din cauza pauzelor de masă lungi!“

În loc de râsete, urmează o tăcere de mormânt. Nu înțelegi cu ce ai greșit și mai târziu îi spui Anei: „Era doar o glumă“, dar ea pare supărată. Acestea sunt celebrele ultime cuvinte ale unuia care avusese *intenții* bune, dar rezultatul – sau *impactul* – nu a fost conform. Și e deja prea târziu.

Sau gândește-te la șefa obsedată de rezultate, care are intenții bune atunci când își împinge angajații către obiective mai înalte. Este atât de concentrată pe succes, încât se îngroapă în muncă (făcând o mare parte din ea sau presând pe toată lumea să lucreze în stilul ei) – pierzând cu totul din vedere felul în care ar putea gestiona munca prin intermediul celorlalți. Echipa ei o consideră un micro-manager foarte ambițios, care nu-și împărtășește cunoștințele, în timp ce ea nu *intenționa* decât să-și vadă echipa învățând de la ea și să aibă succes. Din nou, intențiile au fost bune, dar au avut impactul invers. Relațiile sunt acum compromise, iar șefa nu pricepe de ce sunt angajații supărați pe ea.

Dacă-ți dai seama că petreci timp netezind lucrurile, pentru a repara o relație, sau nu ești sigur ce nu merge în relațiile tale, trebuie să știi că aceste situații pot fi evitate. Cu ajutorul competențelor tale de conștientizare și gestionare, micile schimbări vor duce la îmbunătățiri importante.

Pentru a-ți alinia cuvintele și acțiunile la intenții, trebuie să-ți folosești competențele de conștiență socială și de autocontrol astfel încât să observi situația și persoanele implicate: gândește-te înainte să vorbești sau să acționezi și dă un răspuns corespunzător și la obiect. Fă o analiză rapidă. Gândește-te la o situație în care impactul a ceea ce ai spus ori ai făcut nu a fost cel pe care-l intenționai. Pe o foaie de hârtie, descrie incidentul, intențiile tale, acțiunile și impactul – rezultatul final sau reacțiile celorlalți. Apoi, scrie ce anume nu ai realizat, în situația respectivă – și completează ce înțelegi acum, privind în urmă, inclusiv semnalele pe care nu le-ai observat, ce anume ai învățat de la tine însuți și de la

ceilalți. În cele din urmă, notează ce ai fi putut face în alt mod, astfel încât să menții pe aceeași linie intenția și impactul. Dacă nu ești sigur, întreabă pe cineva care a fost implicat în situație.

În cazul Anei, nu ai realizat că nu era momentul potrivit pentru acea glumă. Ai arătat-o cu degetul în public. Data viitoare, vei risipi tensiunea făcând glume pe seama ta, nu pe a altora. Șefa peste măsură de ambițioasă n-a înțeles ce anume îi motiva pe angajații săi. Nu le-a acordat timp și spațiu pentru a învăța și a evolua pe cont propriu. Pentru a-ți gestiona mai bine relațiile, este esențial să observi lipsa de aliniere înainte de a acționa, astfel încât acțiunile tale să împletească impactul cu bunele tale intenții.

16 Oferă o afirmație-„soluție“ în cursul unei conversații încâlcite

Agenții liniilor aeriene. Adeseori, sunt mesagerii veștilor proaste întruchipați – întârzieri din cauza vremii, întârzieri din cauza problemelor mecanice, bagaje pierdute, rezervări greșite. Și lista poate să continue. Agenții liniilor aeriene încearcă să-ți compenseze experiența proastă cu soluții sau instrumente – cum ar fi, de exemplu, o nouă rezervare sau cupoane –, pentru a rezolva problema și a atinge obiectivul final de a te duce la destinație.

Putem presupune că am avut cu toții conversații în care am fi putut folosi o soluție. O simplă discuție se transformă în dezacord sau se împotmolește, învârtindu-se în cercuri. În astfel de conversații încâlcite, pot ieși la suprafață greșeli trecute, se fac uneori comentarii regretabile și vinovăția plutește în aer. Indiferent cine a spus ce a spus, sau cine „a început“, a sosit momentul să ne concentrăm din nou și să reparăm lucrurile. Cineva trebuie să se dea un pas înapoi, să evalueze situația și să înceapă să repare conversația, cu ajutorul unei „soluții“.

Pentru asta, va trebui să renunți la învinovățiri și să te concentrezi pe reparare. Vrei să ai dreptate sau vrei o rezolvare? Folosește-ți competențele de conștiență de sine pentru a vedea care e contribuția ta la acea situație; gestionează-te astfel încât să-ți lași tendințele deoparte și să alegi drumul drept. Competențele de conștiență socială te pot ajuta să identifici care sunt beneficiile pe care le propune sau ce anume simte cealaltă persoană. Analizând ambele părți, vei reuși să-ți dai seama unde s-a întrerupt interacțiunea și ce afirmație-„soluție“ este necesară pentru a începe reparația. Astfel de afirmații sunt ca o boare de aer proaspăt, au un ton neutru și găsesc un teren comun. Poate fi ceva foarte simplu, de genul „E greu“, sau o poți întreba pe cealaltă persoană cum se simte. Majoritatea conversațiilor pot beneficia de o afirmație-„soluție“ și nu strică deloc, dacă simți că este o problemă cu acea conversație.

Această strategie te va ajuta să păstrezi linii de comunicare deschise când ești supărat, iar cu efort și exercițiu conștient, vei putea să repari conversațiile înainte ca ele să se deterioreze definitiv.

17 Gestionează o conversație dificilă

„De ce am fost sărită de la promovare?“, întreabă subalterna ta, Judith, pe un ton ușor defensiv, adoptând o atitudine jignită și o voce tremurândă. Nu va fi ușor. S-a aflat de dimineață despre promovarea lui Roger, înainte să poți vorbi cu Judith. O apreciezi pe Judith și munca ei, dar va trebui să-i explici că nu este încă pregătită pentru nivelul următor. Aceasta nu e partea cea mai grea a conversației. Măsurile de limitare a impactului sunt o altă poveste.

De la camera de consiliu până la sala de mese, vor ieși întotdeauna la suprafață conversații dure și este posibil să le gestionezi calm și eficient. Discuțiile dificile sunt inevitabile; nici nu te gândi să fugi de ele, pentru că în mod sigur te vor prinde din urmă. Deși competențele de inteligență emoțională nu pot face să dispară aceste conversații, dobândind noi competențe, vei reuși să abordezi aceste conversații fără să-ți distrugi relația.

1. **Începe cu partea cu care sunteți de acord.** Dacă știi că probabil veți sfârși prin a avea păreri diferite, începe discuția cu punctele comune pe care le împărtășiți. Fie că, pur și simplu, ești de acord că discuția va fi dificilă, dar importantă, fie că veți conveni asupra unui obiectiv comun, acest lucru e de natură să creeze sentimentul de înțelegere. De exemplu: „Judith, în primul rând, vreau să știi că te apreciez și-mi pare rău că nu ai aflat informația de la mine. Dă-mi voie să-ți explic situația și orice altceva dorești să afli de la mine. Și vreau să aud și părerea ta“.
2. **Roagă persoana să te ajute să înțelegi punctul ei de vedere.** Oamenii doresc să fie ascultați – dacă nu au sentimentul că sunt ascultați, apare frustrarea. Până să existe frustrare, ia-o înainte și roagă persoana să-ți spună punctul ei de vedere. Gestionează-ți propriile sentimente în funcție de situație, dar concentrează-te să înțelegi perspectiva interlocutorului. În cazul lui Judith, ai putea spune așa: „Judith, vreau să mă asigur că te simți în largul tău, când îmi spui ce te preocupă. Vreau să fiu sigur că-ți înțeleg perspectiva“. Rugând-o pe Judith să-ți vorbească despre aceste lucruri, îi arăți că-ți pasă și că ești interesat să afli mai multe despre ea. Este o ocazie de a aprofunda și a gestiona relația cu Judith.
3. **Rezistă tentației de a-ți planifica o „revenire“ sau o dezaprobare.** Creierul tău nu poate, în același timp, să

asculte bine și să se și pregătească să vorbească. Folosește-ți competențele de autocontrol pentru a face să tacă vocea ta interioară și îndreaptă-ți atenția către persoana din fața ta. În acest caz, Judith nu a fost promovată, așa cum spera ea, și a aflat acest lucru în mod indirect. Să fim cinstiți – dacă dorești să păstrezi relația cu ea, trebuie să taci din gură, s-o asculți când îți spune cât e de surprinsă și dezamăgită și să reziști tentației de a te apăra.

4. **Ajută-ți interlocutorul să înțeleagă și punctul tău de vedere.** Acum este rândul tău să ajuți cealaltă persoană să-ți înțeleagă perspectiva. Descrie-ți propria stare de disconfort, gândurile, ideile și motivele care se află în spatele procesului tău de gândire. Comunică în mod clar și simplu; n-o lua pe ocolite și nici criptat. În cazul lui Judith, ceea ce-i spui poate fi, până la urmă, un feedback foarte bun pentru ea, pe care-l merită. Un mesaj adecvat ar fi să-i explici că Roger avea mai multă experiență și era mai potrivit pentru respectivul post, în acel moment. Cum Judith a aflat de promovarea lui într-un mod neplăcut, acest lucru presupune o scuză. Abilitatea de a-ți explica propriile gânduri și de a te adresa direct celorlalți cu compasiune, într-un moment dificil, este un aspect esențial al gestionării relației.
5. **Continuă conversația.** După ce fiecare a înțeles perspectiva celuilalt, chiar dacă există un dezacord, cineva trebuie să continue cu alt subiect conversația. În cazul lui Judith, chiar tu ești acela. Încearcă din nou să găsești un teren comun. Când i te adresezi, spune ceva de genul: „Știi, îmi pare foarte bine c-ai venit la mine direct și c-am avut ocazia să discutăm despre asta. Îți înțeleg poziția și am impresia că și tu mă înțelegi pe mine. Sunt în continuare implicat în dezvoltarea ta și aș dori să lucrez împreună cu tine ca să capeți experiența de care ai nevoie. Tu ce părere ai?“
6. **Păstrează legătura.** Deznodământul unei conversații dificile necesită mai multă atenție, chiar și *după* ce s-a încheiat; prin urmare, verifică des cum merg lucrurile, întreabă cealaltă persoană dacă e mulțumită și păstrează în continuare legătura cu ea. Tu ești jumătate a ceea ce este necesar pentru a menține o relație în stare bună. Referitor la Judith, întâlnindu-te cu ea în mod regulat, pentru a discuta progresele din cariera ei și potențialul de promovare, îi arăți, în continuare, că te interesează evoluția ei.

În final, când te implici într-o conversație dificilă, pregătește-te să abordezi lucrurile în mod direct, nu fi defensiv și rămâi deschis, aplicând strategiile de mai sus. În loc să pierzi teren în fața unei persoane, în cursul unei astfel de conversații, este chiar posibil ca ea să devină un moment care va consolida relația voastră în viitor.

EPILOG

DATE IMPORTANTE: O TRECERE ÎN REVISTĂ A ULTIMELOR DESCOPERIRI REFERITOARE LA INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Când TalentSmart® a pus pe piață *Evaluarea inteligenței emoționale*, EQ era încă pe cale de a prinde rădăcini în mințile câtorva lideri de întreprinderi, ale altor profesioniști și ale oricui dorea, pur și simplu, să ducă o viață mai fericită și mai sănătoasă. Măsurându-le EQ-ul și arătându-le cum să și-l îmbunătățească rapid, *Evaluarea inteligenței emoționale* a devenit, în scurt timp, vehiculul care le-a permis oamenilor să-și transforme nou-descoperita îndemânare emoțională în relații consolidate, să ia decizii mai bune, să fie conducători mai puternici și, în final, să aibă organizații mai solide. La TalentSmart®, am urmărit sute de mii de oameni, de la toate nivelurile ierarhiei organizațiilor, pornind pe drumul către un EQ mai mare.

Domeniul dezvoltării competențelor de inteligență emoțională a înflorit cu adevărat de atunci, și am fost foarte interesați să urmărim peisajele schimbătoare care s-au înșirat de-a lungul călătoriei. Ce am constatat din studiile noastre ne-a uimit și adesea ne-a încurajat. Ce rămâne totuși constant pe parcursul tuturor descoperirilor noastre este rolul vital pe care-l au competențele de inteligență emoțională în încercarea de a duce o viață personală și una profesională mai fericite, mai sănătoase și mai productive. Mai precis, cercetarea noastră aruncă o nouă lumină atât asupra războiului sexelor, a diferenței generaționale, a căutării progresului în carieră și a unor locuri de muncă mai bine plătite, cât și asupra orientării către țările cele mai potrivite, în privința succesului viitor, într-o economie din ce în ce mai globalizată. Toate acestea le oferă speranțe tuturor celor care se străduiesc să-și îmbunătățească mereu competențele de inteligență emoțională.

Iată ce am descoperit…

POLII SE TOPESC: EQ-UL ATUNCI ȘI ACUM

La sfârșitul anului 2008, am analizat cu atenție în ce mod se schimbase inteligența emoțională colectivă a populației americane, din 2003 și până atunci. Dacă n-am fost surprinși

să constatăm că aceia pe care i-am testat și pregătit își îmbunătățiseră nivelul EQ-ului, am fost intrigați să vedem scorurile de EQ ale celor noi în domeniu crescând în fiecare an. Iar creșterea a continuat an după an – punctajele la evaluările de inteligență emoțională ale celor pe care-i testaserăm sau pregătiserăm urcau încet și sigur. Am descoperit o creștere substanțială a inteligenței emoționale a angajaților americani, în perioada 2003–2007.

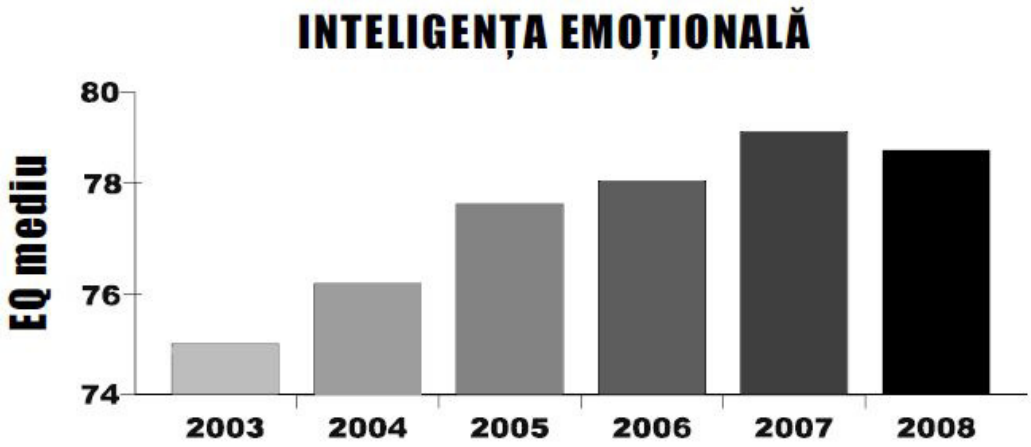
Scepticii ar putea fi tentați să se uite la grafic și să gândească: *Și ce mare lucru? E vorba doar de o creștere de patru puncte în cinci ani!* Dar gândește-te la impactul unei creșteri aparent mici a temperaturii – să spunem cu unul sau două grade – asupra ecosistemului nostru. Același lucru e valabil și pentru comportamentul uman la muncă, unde polii înghețați ai unei inteligențe emoționale scăzute încep să se topească.

Dacă ne uităm mai atent la schimbările specifice pe care le-a produs o creștere viguroasă a EQ-ului, puterea reală de transformare iese la lumină. În ultimii cinci ani, am văzut procentul de persoane care sunt pe aceeași lungime de undă cu propriile emoții și cu emoțiile celorlalte persoane crescând de la 13,7% la 18,3%. În aceeași perioadă, procentul persoanelor care nu înțeleg foarte bine în ce moduri le influențează neliniștea, frustrarea și furia comportamentul a scăzut de la 31% la 14%. Aplicând aceste procente la cei 180 de milioane de oameni de pe piața muncii din America, înseamnă că există cu 9 milioane mai mulți oameni astăzi decât erau în 2003, care-și păstrează întotdeauna calmul în cursul unor conflicte aprinse; cu 9 milioane mai mulți oameni care arată cu adevărat că le pasă de colegii și de clienții lor, când aceștia au probleme; și cu 25 de milioane de persoane mai puțin cărora nu le pasă deloc de impactul pe care-l are comportamentul lor asupra altora.

Ceea ce face ca această descoperire să fie atât de specială este că, înainte de a da testul, foarte puțini dintre cei din eșantionul nostru beneficiaseră vreodată de pregătire oficială în domeniul inteligenței emoționale. Cu toate acestea, punctajele lor medii în materie de EQ au crescut constant de la an la an. Este ca și cum cei care practică în mod intenționat comportamente de inteligență emoțională îi contaminează pe cei care poate că nu au auzit niciodată de acest concept. Competențele de inteligență emoțională – în mare măsură, la fel ca și emoțiile propriu-zise – sunt contagioase. Asta înseamnă că avem competențe de EQ care depind, în mare măsură, de cei din jur și de circumstanțe. Cu cât mai mult interacționăm cu persoane empatice, cu atât devenim noi

înșine mai empatici. Cu cât petrecem mai mult timp cu alte persoane, care-și discută emoțiile deschis, cu atât devenim și noi mai pricepuți să identificăm și să înțelegem emoțiile. Este exact ceea ce face din inteligența emoțională o competență învățată, mai curând decât o caracteristică imuabilă, acordată numai unui mic număr de norocoși, la naștere.

Dar aici se încheie partea frumoasă. În 2008 – pentru prima dată, de când am început s-o urmărim –, inteligența emoțională colectivă a intrat în declin, scoțând în evidență cât de susceptibile de schimbare sunt cu adevărat aceste competențe.



Economiștii de la nivel federal au indicat luna decembrie 2007 ca fiind cea care a marcat începutul celei mai proaste situații economice a Statelor Unite din ultimii 70 de ani, ceea ce înseamnă că anul 2008 nu a cunoscut nici o singură zi *fără* recesiune. Scăderea competențelor de inteligență emoțională între 2007 și 2008 este rezultatul problemelor economice. Vremurile grele de orice fel – financiare, familiale sau legate de locul de muncă – produc emoții negative mai intense și adesea prelungite, care, în cele din urmă, produc stres. În afara costului fizic al stresului – de exemplu, creșterea în greutate și bolile de inimă –, acesta ne afectează și resursele mentale. În condiții lipsite de stres, putem să facem în mod conștient eforturi suplimentare pentru a ne păstra calmul și concentrarea, pe parcursul încercărilor de fiecare zi. Suntem mai încrezători în capacitățile noastre de a face față unor evenimente neașteptate și-i permitem minții noastre să depășească problemele. Stresul negestionat consumă totuși o mare parte a resurselor noastre mentale. Ne reduce mintea la ceva de genul stării de asediu, în care emoțiile sunt singurele care dictează comportamentul, în timp ce capacitățile noastre raționale sunt ocupate să încerce să facă din lămâi, limonadă. Dintr-odată, o mică problemă la proiectul de care te ocupi la serviciu, care n-ar fi fost mare lucru în perioade relativ

prospere, ți se pare o catastrofă, mai degrabă decât o oarecare întârziere. În cazul multora, competențele de inteligență emoțională îi părăsesc tocmai în momentul în care au nevoie de aceste competențe cel mai mult – în condiții de stres. Numai cei cu competențe bine fixate de inteligență emoțională, care a devenit aproape o a doua natură, pot efectiv să traverseze furtuna.

Stresul pare să aibă un impact semnificativ asupra inteligenței noastre emoționale colective. Am trecut de la 18,3% persoane cu competențe superioare de inteligență emoțională, în 2007, la numai 16,7%, în 2008. Cu alte cuvinte, am pierdut 2,8 milioane de soldați foarte bine pregătiți în bătălia pentru o societate mai inteligentă emoțional. Asta înseamnă 2,8 milioane de persoane, care ar fi putut fi ghizi – să le arate celorlalți calea către comportamente mai inteligente din punct de vedere emoțional, dar care, în schimb, se zbat să-și mențină propriile competențe în formă.

Cu alte cuvinte, am pierdut 2,8 milioane de soldați foarte bine pregătiți în bătălia pentru o societate mai inteligentă emoțional.

AN	PROCENTUL PERSOANELOR CU COMPETENȚE DE EQ SUPERIOARE	PROCENTUL PERSOANELOR CU COMPETENȚE DE EQ SCĂZUTE
2003	13,7	31,0
2004	14,7	19,0
2005	14,8	18,5
2006	15,1	17,1
2007	18,3	14,0

BĂTĂLIA SEXELOR: EQ-UL ȘI GENUL

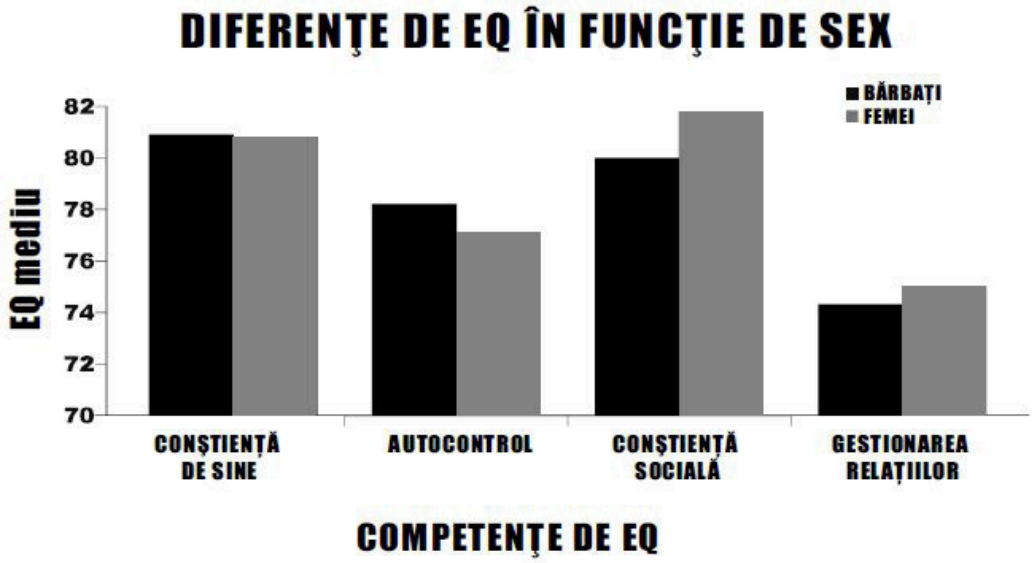
Sheila și-a început cariera în calitate de consultant financiar, fiind specializată în sistemul de sănătate, la o firmă multinațională de consultanță. A fost nevoie de numai câțiva ani în care să aibă clienți încântați și aprecieri deosebite din partea conducerii superioare pentru ca ea să fie, până la urmă, racolată de angajatorul ei actual – un sistem regional important de sănătate din Vestul Mijlociu. Având puțin peste

30 de ani, Sheila e deja vicepreședinte-adjunct, apropiindu-se cu pași repezi de numirea într-un post superior. Foștii și actualii ei șefi sunt unanim de acord s-o considere pe Sheila „isteață"; și totuși, ar mai fi ceva, ce nu reușeau să identifice. La începuturile carierei Sheilei, după ce o văzuse dezamorsând situații tensionate cu clienții în repetate rânduri, fostul ei director a sintetizat secretul succesului ei: pur și simplu „se pricepe la oameni".

În 2003, am constatat o serie de contraste puternice între competențele de inteligență emoțională întâlnite la bărbați și cele întâlnite la femei precum Sheila. Femeile îi întreceau pe bărbați în ceea ce privește autocontrolul, conștiența socială și gestionarea relațiilor. De fapt, conștiența de sine era singura competență de inteligență emoțională la care bărbații reușeau să țină pasul cu femeile.

Dar vremurile s-au schimbat, la fel și bărbații.

Așa cum arată graficul de mai jos, bărbații și femeile sunt încă la egalitate în ceea ce privește abilitatea de a-și recunoaște propriile emoții – la fel ca în 2003. Dar bărbații au recuperat diferența la capitolul abilitate de a-și gestiona propriile emoții. Această schimbare nu reprezintă nimic mai mult decât o modificare a normelor sociale.



Această evoluție a obiceiurilor culturale este în beneficiul bărbaților. Ei sunt acum încurajați să acorde mai multă atenție emoțiilor, ceea ce ajută, în mare măsură, la o gândire mai clară. Deloc surprinzător, am constatat că 70% dintre bărbații cu funcții de conducere, care se situează între primii 15% în ceea ce privește competențele decizionale, au punctaje dintre cele mai mari și la competențele de inteligență emoțională. Pe de altă parte, nici un singur bărbat cu funcție de conducere, cu EQ scăzut, nu s-a situat printre

cei mai competenți factori decizionali. Deși lucrul acesta pare contraintuitiv, se dovedește că faptul de a le acorda atenție emoțiilor tale este modul cel mai *logic* de a lua decizii bune. Prin urmare, în loc să ai senzația că timpul petrecut încercând să-ți înțelegi neliniștile sau frustrările este, într-un fel, un semn de slăbiciune, bărbații sunt liberi acum să-și abordeze mai atent emoțiile, în numele unei bune judecăți.

TE SIMȚI SINGUR ACOLO SUS

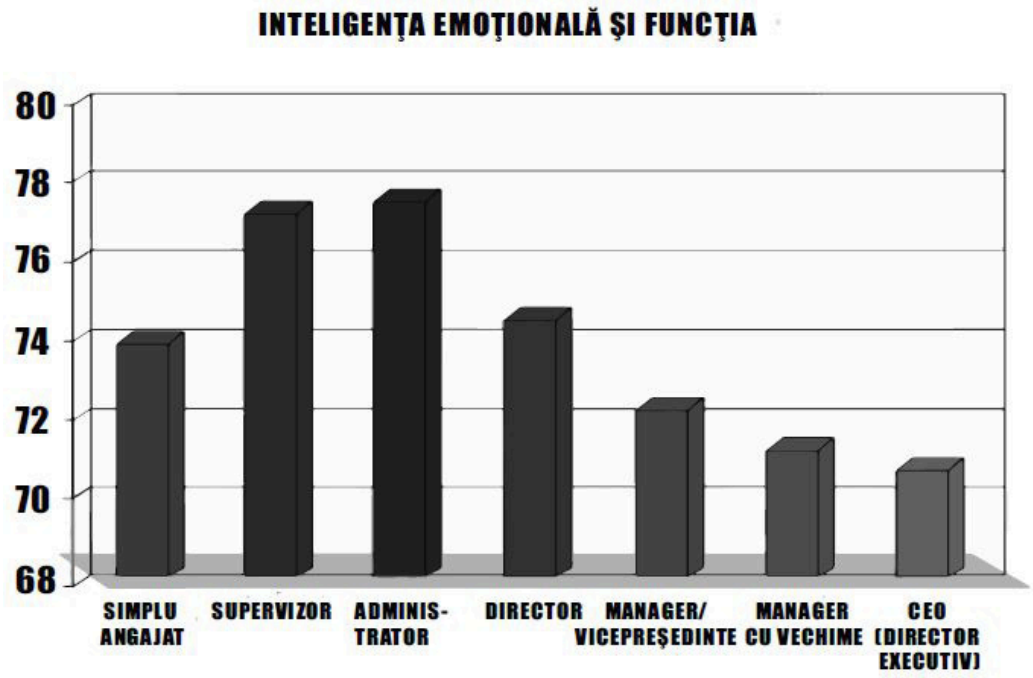
Gândindu-ne la munții de literatură despre inteligența emoțională, am putea crede că șefii corporatiști se pricep foarte bine la gestionarea emoțiilor. Așa cum am dezvăluit în articolul nostru din *Harvard Business Review*, intitulat „Șefi lipsiți de inimă“, cercetările arată că mesajul nu a ajuns încă peste tot. Am măsurat EQ-ul a jumătate de milion de cadre de conducere cu vechime (inclusiv 1 000 de directori executivi), manageri și simpli angajați, din diferite domenii, de pe șase continente. Punctajele cresc proporțional cu funcțiile, de la baza scării ierarhice corporatiste spre administrația de nivel mediu. Managerii de nivel mediu ies în evidență cu cele mai mari punctaje la testele de EQ din întreaga forță de muncă. Dar, dincolo de administrația de nivel mediu, există o tendință de scădere abruptă a punctajelor la testele de EQ. De la titlurile de director și peste acest nivel, punctajele o iau serios la vale. În medie, directorii executivi înregistrează cele mai mici punctaje la testarea EQ-ului, din organizațiile respective.

În medie, directorii executivi înregistrează cele mai mici punctaje la testarea EQ-ului.

Principala funcție a unui lider este să se ocupe ca munca să fie făcută de oameni. Te-ai putea gândi, atunci: cu cât este mai înaltă poziția de conducere, cu atât sunt mai bune competențele persoanei care o ocupă. Se pare că valabil este exact opusul.

Prea mulți lideri sunt promovați pentru ceea ce știu sau pentru vechimea în muncă, mai degrabă decât pentru competențele de a-i conduce pe ceilalți. Odată ajunși în vârful ierarhiei, în realitate, ei petrec *mai puțin* timp interacționând cu angajații. Și totuși, în rândurile angajaților, cei care înregistrează cele mai mari punctaje la testele de EQ au și performanțele cele mai bune. Am constatat că aceste competențe de EQ sunt mai importante pentru a duce la îndeplinire sarcinile de serviciu decât orice alte competențe în materie de conducere. Același lucru se aplică fiecărei funcții: cei care au cele mai mari punctaje la testele de EQ, la

nivelul oricărei funcții, au și performanțe superioare celor ale colegilor.



BREȘA ÎNTRE GENERAȚII: EQ-UL ȘI VÂRSTA

Exodul în masă al așa-numitelor generații de *Baby Boomers*[2] de pe piața muncii a început deja. Potrivit datelor Oficiului Federal American pentru Administrarea Personalului, între anii 2006 și 2010, pensionarea *boomer*-ilor a sărăcit societățile americane cu aproape 290 000 de angajați cu experiență, care lucrau cu normă întreagă.

Părul încărunțit, fondurile de pensii și amintirile personale despre asasinarea lui Kennedy nu sunt singurele lucruri pe care le va pierde motorul nostru economic și așa chinuit, când toți aceștia se vor fi retras la o viață tihnită. Ei dețin majoritatea funcțiilor superioare de conducere de pe piața muncii, iar pensionarea lor creează un dezechilibru de ordin administrativ, care va trebui compensat de generațiile următoare. Întrebarea este dacă succesorii sunt sau vor fi demni de această provocare.

Am dorit să aflăm. Am defalcat punctajele de la testele de EQ în patru generații de pe piața actuală a muncii – generația Y (18–30 de ani), generația X (31–43 de ani), generația *boomer*-ilor (43–61 de ani) și generația tradiționaliștilor (62–80 de ani). Când am analizat separat fiecare dintre cele patru competențe esențiale de inteligență emoțională, a ieșit în evidență un decalaj imens între *boomer*-i și generația Y, în ceea ce privește autocontrolul. Pe scurt, cei din generația *boomer*-ilor au o tendință mult mai redusă de a-și ieși din fire

când lucrurile nu merg așa cum vor ei, față de generațiile mai tinere.

Poate că nu este evident că acest lucru ar trebui să creeze un motiv real de îngrijorare. Până la urmă, pensionarea a fost întotdeauna o parte a ciclului vieții, încă de când președintele Roosevelt a semnat Legea asigurărilor sociale. Generația care l-a desemnat pe actorul Dennis Hopper drept purtător de cuvânt neoficial s-a dovedit capabilă să-și asume preluarea ștafetei unui volum de muncă supraomenesc de la Generația de Aur. Prin urmare, cât de greu poate fi, pentru o pepinieră de lideri, să înlocuiască, la rândul ei, generația foștilor hipioți?

Fără niște competențe de autocontrol bine puse la punct, ar putea fi mult mai greu decât credem. Desigur, dacă abordarea generației Y se dovedește *diferită* de cea a generației *boomer*-ilor, mulți ar spune că nu este un lucru *rău*. De fapt, dacă te gândești la cât de bine sunt pregătiți și la ce cunoștințe tehnice excelente au cei din generația Y, aceștia ar putea avea chiar un mare avantaj față de predecesori, în era informatică. Și totuși, ar trebui să fie deja limpede că știința de a conduce înseamnă mult mai mult decât să fii o enciclopedie ambulantă. Prin urmare, dacă membrii generația Y nu se pot autogestiona, cum ne putem aștepta să-i gestioneze pe alții? Darmite să-i conducă?

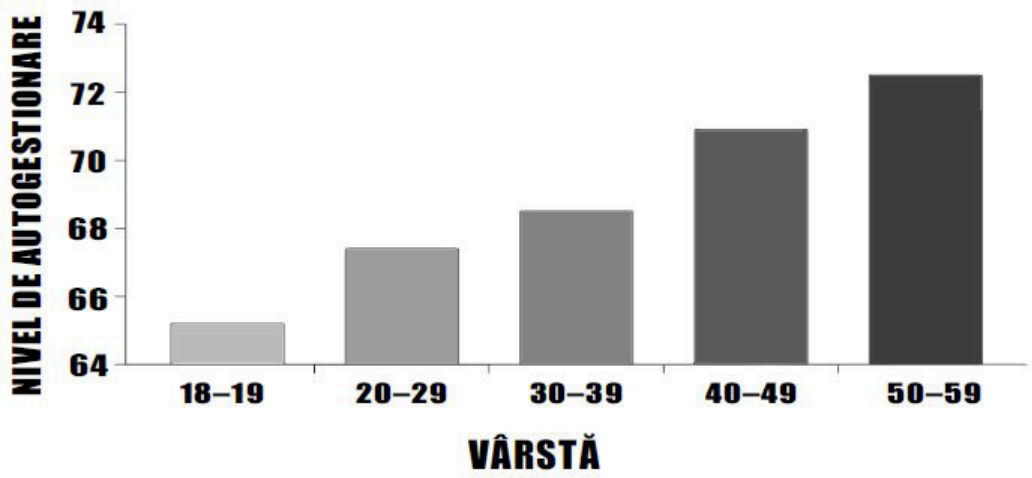
Noi, echipa de la TalentSmart®, am dezbătut îndelung posibilele explicații ale acestei prăpastii dintre competențele de autocontrol ale celor cu experiență și ale tinerilor. O posibilă explicație ar fi faptul că aceștia din urmă au crescut cu prea multe jocuri video, cu satisfacții obținute instantaneu pe Internet, cu părinți care i-au răsfățat și, de aceea, au devenit o generație de tineri lucrători cu standarde minime, care nu se pot abține să-și exprime liber emoțiile în situații stresante. Chiar și așa, nu eram convinși.

Când am privit datele din alt punct de vedere, imaginea a devenit mai clară. Competențele de autocontrol par să crească în mod constant odată cu vârsta – angajații de 60 de ani au avut punctaje mai mari decât cei de 50 de ani, care au avut punctaje mai mari decât cei de 40 de ani, și așa mai departe. Asta înseamnă că aceste competențe deficitare de autocontrol ale generației mai tinere au prea puțină legătură cu lucrurile pe care nu le putem schimba, cum sunt efectele creșterii în era iPod-urilor și a Facebookului. Pe de altă parte, generațiile X și Y nu au trăit atât de mult încât să fi avut destul timp să exerseze gestionarea emoțiilor. Aceasta e o veste bună, pentru că exersarea este ceva de care generația Y

poate beneficia. Să dai timpul înapoi și să le schimbi tinerilor educația ar putea fi mai greu.

… aceste competențe deficitare de autocontrol ale generației mai tinere au prea puțină legătură cu lucrurile pe care nu le putem schimba, cum sunt efectele creșterii în era iPod-urilor și a Facebookului.

Această descoperire spune la fel de mult despre natura maleabilă a EQ-ului, ca și despre diferențele dintre generații. Cu exercițiu, oricine poate să devină – și mulți chiar devin – mai competent la capitolul detectarea emoțiilor și gestionarea lor. Dezvoltarea acestor competențe ia timp, dar puțin efort conștient poate reduce timpul respectiv la o fracțiune din cât ar dura în mod normal. Una dintre caracteristicile esențiale ale generației Y este capacitatea imensă de a absorbi noi informații și de a deprinde noi competențe. Asta înseamnă că depinde aproape integral de fiecare să facă tot ceea ce e necesar pentru a accelera ritmul de dezvoltare al EQ-ului propriu. Pentru membrii generației Y, opțiunea este fie să lase anii de experiență să-și urmeze cursul (așteptând până la vârsta de 50 de ani pentru a-și controla emoțiile), fie să-și ia în propriile mâini procesul de dezvoltare. Dacă generația Y dorește, poate începe chiar de acum. Până când va ajunge să aibă în jur de 30 de ani, tinerii aceștia vor putea fi suficient de ponderați încât să conducă la fel de bine ca veteranii experimentați.



În contextul pensionării, în viitorul apropiat, a *boomer*-ilor, tinerii talentați cu vârsta în jur de douăzeci de ani nu numai că *se pot* pregăti pentru rolurile de conducere astăzi: generația Y *trebuie* să facă acest lucru. Cei din generația Y, care fac eforturi de a se pregăti astfel încât să reziste ispitei de a vorbi când acest lucru nu îmbunătățește lucrurile și de a menține liniile de comunicare deschise, chiar și atunci când sunt supărați, ei vor fi cei selectați pentru a ocupa funcțiile de

conducere vacante din organizațiile de mâine. Odată cu acele funcții, vor veni nu numai salarii mai bune, ci și posibilitatea de a face acele schimbări pe care membrii generației Y vor cu atâta disperare să le vadă petrecându-se în jurul lor.

ARMA SECRETĂ A CHINEI: EQ-UL ȘI CULTURA

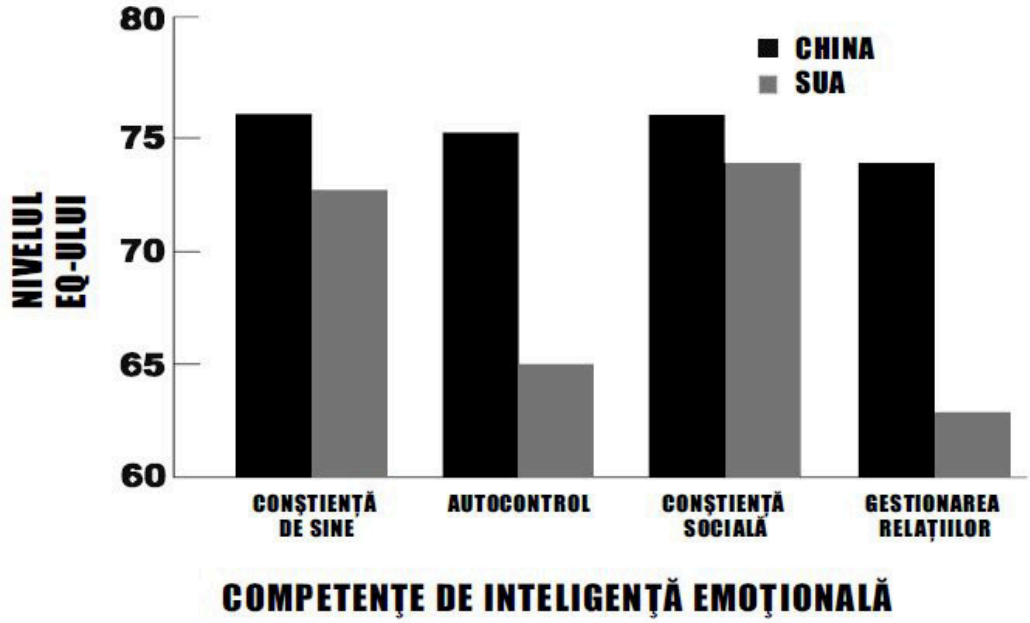
Made în China, pur și simplu, nu mai înseamnă același lucru ca înainte. Munca manuală făcută de cei 1,3 miliarde de chinezi a fost considerată, mult timp, singurul avantaj competitiv al marii țări asiatice în economia globală. Dacă lumea afacerilor din America l-a ignorat pe muncitorul chinez, forța calificată de muncă a țării, în dezvoltarea ei rapidă, reprezintă acum cea mai mare amenințare competitivă a lumii de afaceri din America zilelor noastre. Cum a putut să se întâmple acest lucru?

Să lăsăm la o parte faptul că Wal-Mart importă anual bunuri de 25 miliarde de dolari din China – de mult nu mai este o noutate. Astăzi, China are lucrătorii calificați necesari pentru a pune stăpânire pe sectoare precum finanțele, telecomunicațiile și IT-ul. Ești surprins? N-ar trebui. În 2004, Lenovo, gigantul chinez al calculatoarelor, a plătit 1,25 de miliarde de dolari pentru a cumpăra divizia de PC-uri a companiei IBM. În 2005, investitori din SUA și-au unit eforturile și au licitat pentru o bancă din China cu active în valoare de 521 de miliarde de dolari. Acea licitație a marcat prima ofertă de acțiuni ale unei instituții financiare chineze importante, peste ocean; dar, cu toate dimensiunile sale uluitoare, este vorba de numai a treia ca mărime dintre băncile din China. Chiar dacă balanța puterii economice nu s-a schimbat total, nu e nici un secret faptul că America are China drept cel mai mare creditor. Gigantul adormit a început, într-adevăr, să se miște.

Americanii cu funcții înalte s-au situat cu 15 puncte mai jos decât cei chinezi în ceea ce privește autocontrolul și gestionarea relațiilor.

Acum câțiva ani, cercetătorii de la TalentSmart® au vrut să vadă ce rol joacă EQ-ul în tranziția colosală a Chinei de la furnizor ieftin la lider în cunoștințe. Am petrecut vara lui 2005 măsurând nivelul EQ-ului la un număr de 3 000 de persoane cu funcții înalte din China. Constatările noastre neașteptate ilustrează ingredientele secrete ale succesului economic chinez și o amenințare serioasă la adresa capacității Americii de a concura pe piața globală – cuvântul de ordine e disciplină. Americanii cu funcții înalte s-au situat

cu 15 puncte mai jos decât cei chinezi în ceea ce privește autocontrolul și gestionarea relațiilor.



Chinezii care au participat la test posedau un talent nativ. Toți cei 3 000 erau cetățeni chinezi, din sectoarele public și privat, și au dat testul de *Evaluare a inteligenței emoționale* în limba chineză. Scorurile lor la capitolele conștiență de sine și conștiență socială, deși cu câteva puncte mai mari decât în cazul eșantionului american, au fost similare din punct de vedere statistic celor ale americanilor testați. Asta înseamnă că oamenii cu funcții înalte din ambele țări au o conștiență similară a emoțiilor proprii și a celor ale altora, dar cei chinezi se folosesc de această conștiență în beneficiul lor – iar faptele vorbesc de la sine.

Șefii chinezi transpun în viață calitățile pe care americanii le *permit* celor de la resurse umane să le menționeze în modelul de competență al societății. Liderilor americani le place cum arată aceste comportamente pe hârtie, dar nu sunt înclinați să le și pună în practică. Se pare că păstrarea aparențelor este singurul efort pe care sunt dispuși să-l facă americanii cu funcții înalte, când vine vorba să solicite feedback, să lucreze în echipă, să-și cunoască mai bine colegii și să respecte angajamentele.

Faptul că munca a devenit ceva personal nu este un lucru nou în China. Șefii își programează în mod obișnuit prânzuri de afaceri cu angajații, pentru a discuta despre tendințele în domeniu, aspirațiile profesionale și chestiunile de familie. Oamenii se așteaptă ca liderii lor să dea un exemplu eminent în privința modului în care iau decizii, relaționează cu alții și

evoluează. Există o rușine autentică dacă nu-ți îndeplinești aceste obligații, pentru că oamenilor chiar le pasă.

Implicațiile sunt clare pentru restul lumii: fii atent cum îți gestionezi emoțiile sau vei suporta consecințele. În țările care încearcă să-și apere avantajul competitiv existent în economia globală sau în națiunile a căror stea urcă pe cer, legătura dintre EQ și prosperitatea economică nu poate fi supraestimată. China pare să aibă un ușor avantaj aici, datorită culturii în care au fost educați chinezii cu funcții de conducere. Când crești într-o cultură în care ieșirile emoționale și indisciplina nu sunt numai descurajate, dar sunt considerate și rușinoase, o astfel de educație afectează modul în care te controlezi și pe tine, și pe ceilalți. Așa cum am discutat mai devreme, EQ-ul este foarte susceptibil de a se lăsa influențat cultural. Întrebarea este, aici, dacă respectiva cultură promovează sau interzice comportamentele inteligente din punct de vedere emoțional.

Un vechi proverb chinezesc zice: „Dă-i omului o undiță, și va prinde un pește pe săptămână. Spune-i ce momeală să folosească, și va prinde un pește pe zi. Arată-i cum și unde să pescuiască, și va avea pește pe masă toată viața“. Cealaltă față a proverbului este că acela care nu are undiță, nu are momeală și nici nu știe *cum* și *unde* să pescuiască riscă să moară de foame. La fel, persoanelor care sunt ignorante din punct de vedere emoțional, care au o înțelegere limitată asupra modului și locului în care emoțiile le afectează viața le va fi foarte greu să-și atingă țintele. Pe de altă parte, cei care apelează la instrumentele și strategiile corecte, pentru a-și folosi emoțiile inteligent, își oferă singuri toate premisele pentru a evolua. Același adevăr li se aplică oamenilor, organizațiilor și chiar unor țări întregi.

CÂTEVA GÂNDURI LA FINAL: EQ-UL ȘI VIITORUL

Dacă, per total, aceste constatări sunt încurajatoare, descoperirile pe care se bazează ele au și rolul de avertizare severă. Creșterea constantă, timp de cinci ani, a nivelului de EQ – și neașteptatul plonjon din 2008 –, ca și îmbunătățirea competențelor de inteligență emoțională ale oamenilor arată că inteligența emoțională este un set de deprinderi care pot fi învățate și dezvățate. La fel cum poți face eforturi să slăbești în cursul verii, numai ca să pui kilogramele la loc în timpul vacanței de iarnă, îți poți perfecționa competențele de inteligență emoțională numai ca să le privești pierzându-se din nou. Acesta e motivul pentru care sunt recomandate

citirea cărții de față și trecerea în revistă a acestor strategii de dezvoltare a competențelor cel puțin o dată pe an.

În mod sigur, nu te-ai aștepta să stăpânești perfect tainele golfului sau ale interpretării la pian după ce ai exersat șase luni și apoi ai renunțat, nu? Același lucru se aplică și dezvoltării competențelor de inteligență emoțională. Dacă abandonezi și nu mai exersezi în mod conștient aceste deprinderi, după un timp, vei ajunge aproape sigur să lași situațiile dure să preia controlul asupra ta. Te vei întoarce direct la vechile obiceiuri proaste. Aceste competențe, câștigate cu efort, se pot pierde aproape la fel de ușor cum au fost dobândite și, împreună cu ele, salariul mai mare, relațiile mai strânse și deciziile mai bune de care ai ajuns să te bucuri.

---

[2] Denumire dată, în Statele Unite, exploziei demografice de după al Doilea Război Mondial, aproximativ din anii 1946-1964, când s-au născut mult mai mulți copii, comparativ cu perioadele anterioară și ulterioară. (n. trad.)

TEME DE DISCUȚIE PENTRU GRUPURI DE STUDIU

Să discuți despre EQ te va ajuta să elimini decalajul dintre teorie și practică. Folosește aceste întrebări pentru a începe un dialog cu miez și a-ți consolida înțelegerea modului în care se aplică, în viața de zi cu zi, cele patru competențe de inteligență emoțională.

1. Câți membri din grup erau familiarizați cu termenul de „inteligență emoțională“ înainte de a citi cartea *Inteligența emoțională 2.0*?
2. Pentru cei care nu au mai auzit de EQ: care este cel mai important lucru pe care l-ați descoperit după ce ați citit *Inteligența emoțională 2.0*?
3. Pentru cei care erau familiarizați cu noțiunea de EQ dinainte de a citi cartea: care este cel mai important lucru pe care l-ați descoperit?
4. Ați simțit vreo deturnare emoțională similară cu cea resimțită de Butch Connor în timpul confruntării cu rechinul?
5. Care sunt simptomele fizice pe care le trăiești cu emoție? Un exemplu ar putea fi că te înroșești la față când te enervezi.
6. Care sunt cele câteva schimbări fundamentale pe care ai dori să le faci acum, când știi că poate avea loc o schimbare la nivel fizic? Pentru ce acțiune ai vrea să-ți pregătești creierul?
7. Care ar fi o experiență reprezentativă în procesul de învățare a recunoașterii și a controlului propriilor emoții? Dar în legătură cu învățarea recunoașterii a ceea ce simt alte persoane?
8. La tine la serviciu cum sunt abordate emoțiile? Există ceva, din ce prezintă această carte, care te va ajuta în următoarele șase luni la serviciu? Dar săptămâna viitoare?
9. Cum se văd competențele de inteligență emoțională în cursul evenimentelor curente astăzi? Discută despre politicieni, celebrități, atleți etc.
10. Te poți gândi la o figură istorică sau la un eveniment istoric influențat de un control fie slab, fie excelent al emoțiilor?

11. Numai 36% dintre oameni sunt capabili să-și identifice emoțiile cu acuratețe, în timp ce ele se manifestă. De ce crezi că se întâmplă asta? Cum poți deveni mai priceput la așa ceva?

Grupurile care decid ca membrii lor să facă testul online de *Evaluare a inteligenței emoționale* înainte să se întrunească își pot aduce rezultatele și le pot discuta după cum urmează:

12. Fără să fie comunicate cifre exacte, care dintre punctajele pentru competențele de inteligență emoțională a fost cel mai mare?
13. Care competență de inteligență emoțională a obținut punctajul cel mai scăzut? Ce strategii vei exersa pentru a îmbunătăți competența respectivă?
14. Ce anume va face să fie mai dificilă exersarea competențelor de inteligență emoțională pentru tine?
15. Ce anume ai dori să afli de la celelalte persoane din grup, referitor la modul în care:
    - ♦ lucrează pentru a deveni mai conștiente de sine?
    - ♦ se autocontrolează?
    - ♦ citesc sentimentele sau emoțiile altor persoane?
    - ♦ gestionează relațiile?
16. Gândește-te la aceste constatări fascinante și discută-le cu grupul:
    - ♦ EQ-ul tinde să crească odată cu vârsta;
    - ♦ cea mai mare discrepanță în materie de EQ dintre generația *Baby Boomer*-ilor și generația Y (tinerii sub 30 de ani) constă în competențele de autocontrol;
    - ♦ femeile și bărbații au aceleași punctaje medii la conștiența de sine, în timp ce bărbații punctează mai bine la autocontrol, iar femeile punctează mai bine la conștiența socială și la gestionarea relațiilor;
    - ♦ directorii executivi și alți funcționari de top au, în medie, cele mai mici punctaje la testele de inteligență emoțională, din întreaga organizație.

NOTE

1 – CĂLĂTORIA

Povestea lui Butch Connor, care a fost atacat de un rechin, este preluată dintr-o carte deosebit de interesantă de povestiri adevărate, editată de Paul Diamond: *Surfing's Greatest Misadventures: Dropping In on the Unexpected* [Cele mai mari accidente la surfing: Confruntarea cu neprevăzutul], Seattle, Casagrande Press, 2006 (disponibilă online la adresa: http://www.casagrandepress.com/sgm.html.) O altă relatare a incidentului de la Demian Bulwa (31 mai 2004): „Surfer goes toe-to-toe with shark" [„Surfer și rechin taie valul împreună"], în *The San Francisco Chronicle*.

Wayne L. Payne a brevetat expresia *inteligență emoțională* în teza de doctorat: *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence: Self Integration; Relating to Fear, Pain, and Desire* [*Un studiu al emoțiilor: Dezvoltarea inteligenței emoționale: Integrarea eului; raportarea la teamă, durere și dorință*], The Union Institute, Cincinnati (Ohio), 1988.

O cercetare fundamentală cu privire la inteligența emoțională, care a contribuit la răspândirea termenului de la Universitatea Yale, a fost: Jack Mayer *et al.*, *Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence* [Sesizarea conținutului afectiv în contextul ambiguității unor stimuli vizuali: O componentă a inteligenței emoționale], în *Journal of Personality Assessment*, 54 (1990). Un al doilea studiu care leagă inteligența emoțională de succes: Jack Mayer și Peter Salovey, The Intelligence of Emotional Intelligence [Inteligența inteligenței emoționale], în *Intelligence*, 17 (1993). Un al treilea, care o leagă de starea de bine: J. Mayer și A. Stevens, *An Emerging Understanding of the Reflective (Meta-)Experience of Mood* [O schiță a [meta-]experienței reflexive privind stările de spirit], în *Journal of Research in Personality*, 28 (1994).

Nancy Gibbs, „The EQ Factor" („Factorul EQ"), în *Time*, 2 octombrie 1995.

Travis Bradberry și Jean Greaves, *The Emotional Intelligence Quick Book* [Ghidul inteligenței emoționale], New York, Simon & Schuster, 2005.

2 – IMAGINEA DE ANSAMBLU

Tabelul emoțiilor a fost reprodus și modificat cu permisiunea Juliei West. Tabelul original de pe website-ul ei pentru scriitorii de povestiri SF se găsește la adresa: http://www.sff.net/people/julia.west/CALLIHOO/dtbb/feelings.

Expresia *deturnare emoțională* este folosită pentru prima dată într-o carte a lui Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* [Inteligența emoțională. De ce poate conta mai mult decât IQ-ul], New York, Bantam, 2005.

Tendința ca persoanele cu un nivel scăzut de inteligență emoțională să ajungă la punctajele mai mari ale colegilor lor, după o inițiativă de dezvoltare a competențelor de inteligență emoțională, a fost preluată de la Neil M. Ashkanasy, din *The Case for Emotional Intelligence in Workgroups* [Inteligența emoțională în grupurile de lucru], prezentare la conferința anuală a Societății de Psihologie Industrială și Organizațională (aprilie 2001).

Inteligența emoțională care subsumează alte 33 de competențe de conducere apare în lucrarea lui Travis Bradberry, *Self-Awareness: The Hidden Driver of Success and Satisfaction* [Conștiența de sine. Motorul secret al succesului și satisfacției], New York, Putnam, 2009.

Legătura dintre inteligența emoțională și performanța profesională și tendința ca performerii de top să aibă un EQ ridicat apare în cartea lui Travis Bradberry și Jean Greaves, *Ghidul inteligenței emoționale*.

Legătura dintre inteligența emoțională și salariul anual apare la N. Tasler și T. Bradberry, „EQ = $“, TalentSmart Update (2009), disponibil online la adresa: http://www.talentsmart.com/learn/online_whitepaper2.php?title=EQ_MONEY&page=1.

3 – CE ÎNSEAMNĂ INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ: ÎNȚELEGEREA CELOR PATRU APTITUDINI

Modelul inteligenței emoționale care grupează patru competențe (conștiența de sine, autocontrolul, conștiența socială și gestionarea relațiilor) în categorii mai mari de competențe personale și sociale apare la Goleman, Boyatzis și McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* [Conducerea esențială. Înțelegerea

puterii inteligenței emoționale], Boston, Harvard Business School Press, 2002.

Legătura dintre competențele de conștiență de sine și performanțele profesionale apare în cartea lui Travis Bradberry, *Conștiența de sine. Motorul secret al succesului și satisfacției*.

Peste 70% dintre cei care au fost testați fac față cu greu stresului – din cartea lui Travis Bradberry și Jean Greaves, *Ghidul inteligenței emoționale*.

Importanța faptului de a-ți pune propriile nevoi în așteptare, pentru a obține rezultate, se întâlnește la O. Ayduk & W. Mischel, *When Smart People Behave Stupidly: Reconciling Inconsistencies in Social-Emotional Intelligence* [Când oamenii deștepți se comportă prostește. Reconcilierea neconcordanțelor inteligenței social-emoționale], capitol din cartea *Why Smart People Can Be So Stupid* [De ce oamenii deștepți pot fi atât de proști], editor Robert J. Sternberg, New Haven, Yale University Press, 2002.

4 – LA TREABĂ: PLANUL MEU DE ACȚIUNE PENTRU SPORIREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

Studii privind plasticitatea creierului: T.P. Pons *et al.*, „Massive Cortical Reorganization after Sensory Deafferentation in Adult Macaques“ [Reorganizare corticală masivă ca urmare a legăturii aferente incomplete cu sistemul nervos central la macacii adulți], în *Science* (252); N. Jain, „Deactivation and Reactivation of Somatosensory Cortex Is Accompanied by Reductions in GABA Straining“, [Deactivarea și reactivarea cortexului somato-senzorial sunt însoțite de reduceri ale tensiunilor GABA], în *Somatosens Mot. Res*, 8/1997, pp. 347–354; D. Borsook *et al.*, „Accute Plasticity in the Human Somatosensory Cortex Following Amputation“ [Plasticitate acută la nivelul cortexului somato-sensorial uman după amputare], în *NeuroReport*, 9/1998, pp. 1013–1017; Katri Cornelleson, „Adult Brain Plasticity Influenced by Anomia Treatment“ [Plasticitatea creierului adult, influențată de tratamentul anomiei], în *Journal of Cognitive Neuroscience*, 15/2003, p. 3.

Studii de la Școala de Medicină de la Harvard, care analizează modificările din structura creierului: B.A. van der Kolk, *The* „Body Keeps the Score: Memory and the Emerging Psychobiology of Post-Traumatic Stress“ [Organismul ține evidența: Memoria și apariția psiho-biologiei stresului traumatic], în *Harvard Review of*

Psychiatry, I (1994), pp. 253-265 și B.A. van der Kolk *et al.*, „Dissociation, Somatization, and Affect Dysregulation: The Complexity of Adaptation of Trauma“ [Disociere, somatizare și dereglarea afectului. Complexitatea adaptării traumei], în *American Journal of Psychiatry*, 153 (1996), pp. 83–93.

Studiul de referință care demonstrează modificări ale EQ-ului la șase ani după o inițiativă de dezvoltare a competențelor de inteligență emoțională apare la Richard Boyatzis *et al.*, în *nnovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* [Inovații în educația profesională. Primii pași într-o călătorie de la predare la învățare], San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

6 – STRATEGII DE AUTOCONTROL

Strategia nr. 3 – Fă-ți cunoscute obiectivele – se bazează pe cercetările efectuate de Francis Hesselbein *et al.*, din *The Leader of the Future* [Liderul viitorului], San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Strategia nr. 7 – Zâmbește și râzi mai des – discută beneficiile zâmbetului, potrivit constatărilor lui R. Soussignan, din „Duchenne Smile, Emotional Experience, and Autonomic Reactivity: A Test of Facial Feedback Hypothesis“ [Zâmbet, experiență emoțională și reactivitate autonomă. Un test al ipotezei feedbackului facial], în *Journal of Personality and Social Psychology*, 2/2002, pp. 52–74.

Strategia nr. 9 – Preia controlul asupra dialogului interior – discută o serie de gânduri pe care o persoană le are în cursul unei zile, potrivit constatărilor Fundației Naționale de Știință (www.nsf.gov).

Importanța dialogului interior în gestionarea emoțiilor apare la J.E. Fletcher, „Physiological Foundations of Intrapersonal Communication“ [Bazele fiziologice ale comunicării intrapersonale], în Roberts & Watson (editori), *Intrapersonal Communication Processes* [Procese de comunicare intrapersonală], New Orleans, Spectra, 1989, pp. 188–202; R.D. Grainger, *The Use – and Abuse – of Negative Thinking* (*Uzul – și abuzul – de gândire negativă*), în *American Journal of Nursing,* 91(8)/1991, pp. 13–14; R. Korba, „The Cognitive Psychophysiology of Inner Speech“ [Psihofiziologia dialogului interior], în Roberts & Watson (editori), *Intrapersonal Communication Processes*, pp. 217–242; B.H. Levine, „Your Body Believes Every Word You Say: The Language of the Body/Mind Connection“ [Corpul tău crede tot ce spui. Limbajul legăturii corp/minte], Boulder Creek (Colorado), Aslan, 1991.

Strategia nr. 10 – Vizualizează-te reușind – discută puterea vizualizării, potrivit unor constatări din studiul S.M. Kosslyn, G. Ganis, W.L. Thompson, „Mental Imagery and the Human Brain“ [Imagistica mentală și creierul uman], în Q. Jing *et al.* (editori), *Progress in Psychological Science Around the World* [Progresele în știința psihologică în lumea întreagă], vol. I: *Neural, Cognitive, and Developmental Issues* [Chestiuni neurale, cognitive și evolutive], New York, Psychology Press, 2007, pp. 195–209.

7 – STRATEGII DE CONȘTIENȚĂ SOCIALĂ

Strategia nr. 2 – Urmărește limbajul trupului – discută cercetările cu privire la citirea emoțiilor, a expresiilor faciale și a limbajului trupului efectuate de dr. Paul Ekman, din cartea „Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life“ [Emoțiile dezvăluite. Recunoașterea fețelor și a sentimentelor, pentru îmbunătățirea comunicării și a vieții emoționale], New York, Henry Holt & Company, 2007.

8 – STRATEGII DE GESTIONARE A RELAȚIILOR

Strategia nr. 4 – Amintește-ți de lucrurile mărunte care au un efect puternic – discută cercetările referitoare la declinul bunei-creșteri în America și părerile angajaților despre politețea la locul de muncă, în conformitate cu constatările din: Public Agenda Research Group (Grupul de Cercetare a Agendei Publice), prezentat la adresa: ABCNEWS.com pe 3 aprilie 2002 și ABCNEWS/World Tonight Poll, din mai 1999.

Pentru cercetări referitoare la „repararea“ conversațiilor, vezi John Gottman și Robert W. Levenson, „A Two-Factor Model for Predicting When a Couple Will Divorce: Exploratory Analyses Using 14-Year Longitudinal Data“ [Un model cu doi factori, pentru predicția datei la care va divorța un cuplu. Analize exploratorii cu folosirea de date longitudinale dintr-o perioadă de 14 ani], în *Family Process*, 41 (2002), pp. 83–96.

EPILOG

Informațiile privind EQ-ul și nivelul profesional sunt preluate de la Travis Bradberry și Jean Greaves, din *Ghidul inteligenței emoționale* și din articolul „Heartless bosses“ („Șefi fără suflet“), *The Harvard Business Review*, decembrie 2005.

PENTRU A FACE TESTUL DE EVALUARE A INTELIGENȚEI EMOȚIONALE:

Scrie mesaj cu subiectul „Inteligența Emoțională 2.0“ și numărul comenzii tale la adresa rights@litera.ro. Vei primi în 24 de ore un cod de acces valabil pentru o singură persoană. Apoi:

1. Mergi la adresa www.TalentSmart.com/test
2. Dă click pe butonul „Romanian“.
3. Tastează codul de acces și dă click pe butonul „Trimite“ pentru a începe testul sau de fiecare dată când vrei să vizualizezi „Scorurile mele de EQ“.

AFLAȚI MAI MULTE

Autorii sunt cofondatori ai TalentSmart®, o organizație globală de experți și agenție de consultanță de ale cărei servicii beneficiază peste 75% dintre companiile din lista Fortune 500 și care este furnizorul principal de teste de inteligență emoțională și de instruire la nivel mondial.

TalentSmart® oferă resurse gratuite în domeniul inteligenței emoționale, printre acestea numărându-se articole, cărți albe și un buletin informativ care acoperă noutățile legate de învățarea la locul de muncă, la adresa:

www.TalentSmart.com/learn

Dacă doriți mai multe informații despre Evaluarea inteligenței emoționale [Emotional Intelligence Appraisal®], inclusiv manualul tehnic și răspunsuri la întrebări frecvente, vizitați:

www.TalentSmart.com/appraisal

Dacă sunteți interesați să aflați mai multe despre EQ sau căutați instrumente care să vă ajute să îi învățați pe alții despre EQ, contactați-ne la:

888.818.SMART

sau la 858.509.0582

Vizitați-ne la adresa web: www.TalentSmart.com

Table of Contents

Cuvânt înainte
1. Călătoria
2. Imaginea de ansamblu
3. Ce înseamnă inteligența emoțională. Înțelegerea celor patru aptitudini
4. La treabă: planul meu de acțiune pentru creșterea inteligenței emoționale
5. Strategii de dezvoltare a conștienței de sine
6. Strategii de autocontrol
7. Strategii de conștiență socială
8. Strategii de gestionare a relațiilor
Epilog
Teme de discuție pentru grupuri de studiu
Note

Table of Contents

Cuvânt înainte	7
1. Călătoria	9
2. Imaginea de ansamblu	16
3. Ce înseamnă inteligența emoțională. Înțelegerea celor patru aptitudini	22
4. La treabă: planul meu de acțiune pentru creșterea inteligenței emoționale	44
5. Strategii de dezvoltare a conștienței de sine	50
6. Strategii de autocontrol	70
7. Strategii de conștiență socială	93
8. Strategii de gestionare a relațiilor	115
Epilog	144
Teme de discuție pentru grupuri de studiu	157
Note	159